

**CIRI-CIRI ORGANISASI PEMBELAJARAN MENGIKUT PERSEPSI GURU DI  
SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH DI MALAYSIA**

**KOH LEE CHIN**

**TESIS INI DISERAHKAN KEPADA UNIVERSITI MALAYA SEBAGAI SEBAHAGIAN  
DARIPADA SYARAT UNTUK MEMENUHI KEPERLUAN IJAZAH DOKTOR  
FALSAFAH**

**INSTITUT KEPIMPINAN PENDIDIKAN  
UNIVERSITI MALAYA**

**JUN 2014**

**INSTITUT PENGAJIAN KEPENGETUAAN**

**UNIVERSITI MALAYA**

**PENGAKUAN KEASLIAN PENULISAN**

Nama Calon	: Koh Lee Chin
No. Matriks	: YHA 050001
Nama Ijazah	: Doktor Falsafah
Bidang Penyelidikan	: Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah
Tajuk Tesis	: Hasil Kerja Ini

Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran Di Sekolah: Kajian Sekolah-Sekolah Menengah Di Malaysia.

Saya dengan sesungguhnya dan sebenarnya mengaku bahawa:

1. Saya adalah satu-satunya penulis Hasil Kerja Ini;
2. Hasil Kerja ini adalah asli;
3. Apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, abstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dinyatakan dengan jelasnya dan selengkapnya dan satu pengiktirafan tajuk hasil kerja tersebut dan pengarang/penulisnya telah dilakukan dalam Hasil Kerja Ini;
4. Saya tidak mempunyai apa-apa pengetahuan sebenar atau patut semuhasabahnya tahu bahawa penghasilan Hasil Kerja Ini melanggar suatu hakcipta Hasil Kerja yang lain;
5. Saya dengan ini menyerahkan kesemuanya dan tiap-tiap hak yang telah terkandung dalam hakcipta Hasil Kerja Ini kepada Universiti Malaya (UM) yang seterusnya mulai dari sekarang adalah tuan punya kepada hakcipta dalam Hasil Kerja Ini dan apa-apa pengeluaran semua atau penggunaan dalam apa juga sekalipun adalah dilarang tanpa terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis daripada Universiti Malaya;
6. Saya sedar sepenuhnya sekiranya dalam masa penghasilan Hasil Kerja ini, saya telah melanggar hakcipta hasil kerja yang lain sama ada dengan niat atau sebaliknya, saya boleh dikenakan tindakan undang-undang atau apa-apa tindakan lain sebagaimana diputuskan oleh Universiti Malaya.

Tandatangan Calon:\_\_\_\_\_

Tarikh: 30 JUN 2014

Diperbuat dan sesungguhnya diakui di hadapan,

Tandatangan Saksi:\_\_\_\_\_

Tarikh:.....

Nama : Profesor Datin Dr. Rahimah Haji Ahmad

Jawatan : Fellow Penyelidik Kanan, Fakulti Pendidikan Universiti Malaya

## **PENGHARGAAN**

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih saya rakamkan kepada Penyelia saya iaitu Profesor Datin Dr. Rahimah bt Haji Ahmad atas jasanya dan budi baiknya yang tidak putus-putus dalam memberikan panduan, nasihat, bimbingan serta dorongan dalam usaha saya menyiapkan penyelidikan ini. Saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada Penyelia Kedua saya iaitu Dr. Hussein Mahmood yang telah kembali ke Rahmahtullah tanpa sempat melihat hasil penyelidikan ini. Al-Fatihah.

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang tidak terhingga juga saya tujukan kepada Profesor Dato' Hussein Haji Ahmad dan semua Pensyarah Institut Pengajian Kepengetuaan, Universiti Malaya yang telah membimbing dan mengajar saya sehingga mampu membuka minda pengkaji dalam usaha menjalankan dan menyiapkan penyelidikan ini.

Pengkaji juga ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada ahli keluarga terutamanya suami dan anak-anak yang tercinta kerana memberikan sokongan dan bantuan yang tidak berkesudahan sepanjang pengkaji menyiapkan kajian ini.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Puan Ho Lai Peng (INTAN), Puan Tan Poon See (UPM), Puan Rohaida bt Ismail (IKP), Pn. Alina Raneer (UM), Bahagian Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD), Jabatan-jabatan Pendidikan Negeri, Pengetua-Pengetua, guru-guru dan rakan-rakan yang banyak membantu saya dalam menyiapkan penyelidikan ini. Budi dan jasa baik mereka sentiasa dalam ingatan pengkaji.

## ISI KANDUNGAN

	<b>Halaman</b>
PENGAKUAN KEASLIAN PENULISAN	i
PENGHARGAAN	ii
ISI KANDUNGAN	iii
SENARAI LAMPIRAN	vi
SENARAI JADUAL	vii
SENARAI RAJAH	x
ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xii
<b>BAB 1    PENGENALAN</b>	
1.1    Pendahuluan	1
1.2    Latar Belakang Kajian	10
1.3    Pernyataan Masalah	12
1.4    Objektif Kajian	20
1.5    Soalan-soalan Kajian	21
1.6    Kepentingan Kajian	21
1.7    Kerangka Teorikal	24
1.8    Delimitasi Kajian	27
1.9    Takrifan Istilah	27
1.10   Andaian-andaian	34
1.11   Skop Kajian	35
1.12   Limitasi Kajian	35
1.13   Susun Atur Tesis	38

## **BAB 2 SOROTAN LITERATUR**

2.1	Pendahuluan	40
2.2	Organisasi dan Perkembangannya	41
2.3	Organisasi Pembelajaran	42
2.3.1	Definisi Organisasi Pembelajaran	42
2.3.2	Perbezaan Antara Organisasi Pembelajaran dan Pembelajaran Organisasi	45
2.3.3	Jenis-jenis Pembelajaran	46
2.3.4	Peringkat-peringkat Organisasi Pembelajaran	52
2.3.5	Model-Model Organisasi Pembelajaran	55
2.4	Tinjauan Kajian Berkaitan Organisasi Pembelajaran Dari Pelbagai Sudut	74
2.4.1	Prestasi Sekolah	78
2.5	Kerangka Teoretikal	79
2.5.1	Pendahuluan	79
2.5.2	Kerangka Teoretikal	79

## **BAB 3 METHODOLOGI**

3.1	Pendahuluan	82
3.2	Reka Bentuk Kajian	82
3.3	Populasi Kajian	83
3.4	Saiz Sampel	83
3.5	Prosedur Persampelan	84
3.6	Instrumen Kajian	88
3.7	Skala Ukuran	94
3.8	Pra-Uji Instrumen	94
3.9	Pengumpulan Data	96
3.10	Kadar Responden	97
3.11	Prosedur Analisis Data	97

3.12	Taburan Normal	98
3.13	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	100
3.14	Reliabiliti Skala	104

#### **BAB 4 PENEMUAN DAN DISKUSI**

4.1	Pendahuluan	106
4.2	Data Demografi Responden	109
4.3	Tahap Keseluruhan dan Tahap Setiap Ciri/ Angkubah	114
4.4	Tahap Keseluruhan Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran Mengikut Zon.	127
4.5	Tahap Setiap Ciri Mengikut Zon.	128
4.6	Banding Beza Tahap Organisasi Pembelajaran Dengan Prestasi Sekolah Mengikut Zon	135
4.7	Korelasi Antara Angkubah	138
4.8	Korelasi Tiga Dimensi Organisasi Pembelajaran dengan Prestasi	157
4.9	Faktor-faktor Lain Yang Mempengaruhi Prestasi Sekolah	158

#### **BAB 5 PERBINCANGAN, IMPLIKASI, DAN CADANGAN**

5.1	Pendahuluan	162
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	162
5.3	Implikasi Kajian	175
5.4.1	Implikasi ke atas teori	175
5.4.2	Implikasi ke atas amali (Praktikal)	176
5.4	Cadangan Kajian Masa Depan	177
5.5	Kesimpulan	178

RUJUKAN	181
---------	-----

## **SENARAI LAMPIRAN**

### Lampiran

A.	Soal Selidik	194
B.	Profil Responden	202
C.	Analisis Normal Q-Q Plot	204
D.	Min Bagi Ciri-Ciri/Angkubah Organisasi Pembelajaran	214
E.	Kesahan Korelasi Bagi 10 Item	216
F.	Kesahan Korelasi Bagi 3 Dimensi	218
G.	Hasil Ujian Regresi Angkubah	220

## **SENARAI RAJAH**

<b>Rajah</b>		<b>Halaman</b>
1.1	Kerangka Teoritikal	26
2.1	Perkembangan Organisasi W.Hitt (1995)	42
2.2	Single-Loop Learning	48
2.3	Double-Loop Learning	49
2.4	Deutro-Loop Learning	50
2.5	Model Sistem Organisasi Pembelajaran Marquardt	61
2.6	Model W.Hitt 8S	63
2.7	Model Tindakan Gesaan Organisasi Pembelajaran Watkins & Marsick	65
3.1	Kaedah Persampelan	86
4.1	Standardised Path Coefficient	145



## **SENARAI JADUAL**

Jadual		Halaman
2.1	Tindakan Gesaan Watkins dan Marsick	71
2.2	Perbezaan Antara Pengetahuan Tasit dan Eksplisit	73
2.3	Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran daripada 4 Model Organisasi Pembelajaran	80
3.1	Jumlah Populasi	87
3.2	Petunjuk Prestasi Akademik	92
3.3	Contoh Pengiraan Indeks Prestasi Sekolah	93
3.4	Penarafan Sekolah Dalam Aspek Prestasi Akademik	94
3.5	Pra-Uji Kebolehpercayaan Instrumens	95
3.6	Skewness dan Kurtosis	99
3.7	Kesahan Variabel	104
3.8	Kebolehpercayaan Instrumens	105
4.1	Bilangan Responden Mengikut Jantina	109
4.2	Bilangan Responden Mengikut Umur	110
4.3	Kelulusan Akademik Responden	110
4.4	Gred Jawatan Responden	111
4.5	Tempoh Sebagai Guru	112
4.6	Tempoh Berkhidmat di Sekolah Kajian	112
4.7	Jenis Sekolah	113
4.8	Profil Responden	113
4.9	Jadual Penentuan Tahap Mengikut Skala Likert	115
4.10	Tahap-tahap ciri/angkubah Organisasi Pembelajaran	116

4.11	Min Prestasi bagi Sekolah-Sekolah di Malaysia	124
4.12	Gred Purata Sekolah (GPS)	125
4.13	Contoh Pengiraan Gred Purata Sekolah	126
4.14	Jadual Penentuan Tahap Mengikut Skala Likert	127
4.15	Tahap Keseluruhan Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran Mengikut Zon di Malaysia	127
4.16	Tahap Bagi Ciri Pembelajaran Berpasukan	129
4.17	Tahap Bagi Ciri Dokumentasi	129
4.18	Tahap Bagi Ciri Penurunan Kuasa	131
4.19	Tahap Bagi Ciri Rangkaian Sistem	131
4.20	Tahap Bagi Ciri Kepemimpinan Strategik	132
4.21	Tahap Bagi Ciri Teknologi	132
4.22	Tahap Bagi Ciri Struktur Organisasi	133
4.23	Tahap Bagi Ciri Sistem Penilaian	134
4.24	Tahap Bagi Ciri Visi Sepunya	134
4.25	Tahap Bagi Ciri Pengetahuan	135
4.26	Prestasi Sekolah Mengikut Zon-Zon di Malaysia	137
4.27	Jadual Gred Purata Sekolah (GPS) Re-Kod	137
4.28	Banding- beza Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran	138
4.29	Korelasi antara Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran dengan Prestasi	140
4.30	Korelasi antara Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran dengan Prestasi	141
4.31	Hubungkaitan Antara Tiga Dimensi Organisasi Pembelajaran Dengan Prestasi	158
4.32	Jawapan Berdasarkan Soalan Respon Terbuka	159

## SENARAI SINGKATAN

### Singkatan

SES	Sosio-Economy Status
PIBG	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
AMOS	Analysis of Moment Structure
SPSS	Statistical package for Social Science
EDA	Exploratory Data Analysis
CFA	Confirmatory Factor Analysis
GFI	Goodness of Fit Index
SEM	Structural Equation Modeling
RMR	Root Mean Square Residual
GPS	Gred Purata Sekolah
SBP	Sekolah Berasrama Penuh
KBSR	Kurikulum Baru Sekolah Rendah
KBSM	Kurikulum Baru Sekolah Menengah
PBS	Pentaksiran Berasaskan Sekolah
ICT	Information Communication Technology
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
MMI	Melindungi Masa Instruksional

# **Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran Mengikut Persepsi Guru Sekolah-Sekolah Menengah Di Malaysia**

## **ABSTRAK**

Tujuan kajian ini adalah untuk melihat sejauh mana sekolah-sekolah menengah di Malaysia, mempunyai ciri-ciri organisasi pembelajaran dan hubungkaitannya dengan prestasi sekolah. Sepuluh ciri organisasi pembelajaran, berasaskan model organisasi pembelajaran terkenal sebelum ini (Hitt 1995; Marquardt, 1996; Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1996) telah dikenal pasti untuk dikaji. Ciri-ciri itu ialah pembelajaran berpasukan, Pendokumentasian, Penurunan Kuasa, Rangkaian Sistem, Kepemimpinan Strategik, Visi Sepunya, Pengetahuan, Teknologi, Struktur Organisasi dan Sistem Penilaian & Pemantauan. Sejumlah 1651 orang guru dipilih sebagai sampel kajian dengan menggunakan kaedah persampelan rawak berstruktur. Kajian melibatkan 43 buah sekolah menengah harian dari seluruh Malaysia, iaitu tiga buah daripada setiap negeri, dan 30 orang guru (minimum) daripada setiap negeri. Instrumen kajian ini ialah soal selidik dengan item-item yang dipilih dan diadaptasi daripada keempat-empat model berkenaan, dan beberapa item terbuka.

Data dianalisis menggunakan pakej SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) dan AMOS (*Analysis of Moment Structure*). *Cronbach alpha* dan Analisis Pengesahan Faktor (*Confirmatory Factor Analysis*) digunakan bagi menguji kesahihan dan ketepatan instrumen kajian. *SEM (Structural Equation Modelling)*, juga digunakan untuk menjawab soalan kajian dan bagi memastikan data yang dikutip sepadan dengan model yang dicadangkan. Data yang diperoleh daripada item-item terbuka dianalisis, diinterpretasi dan dilaporkan untuk melihat kemungkinan terdapat faktor-faktor lain yang mempunyai hubungkait dengan prestasi sekolah.

Dapatan kajian juga menunjukkan secara keseluruhan sifat sekolah sebagai organisasi pembelajaran berada pada tahap tinggi. Hubungkaitan antara ciri-ciri organisasi pembelajaran dengan prestasi sekolah adalah positif dan agak signifikan. Analisis lanjutan mendapati ciri-ciri yang boleh dikategorikan sebagai dimensi Pembangunan Profesionalisme Guru (Belajar Berpasukan, Rangkaian Sistem, dan Dokumentasi) mempunyai hubungan yang agak signifikan dengan prestasi berbanding ciri-ciri dimensi Pentadbirandan Kepemimpinan (Penurunan Kuasa, Kepemimpinan Strategik, Visi Sepunya, dan Struktur Organisasi) atau dimensi Pengajaran dan Pembelajaran (Teknologi, Sistem penilaian & Pemantauan dan Pengetahuan).

## **Characteristic of Learning Organizations: Perception of Secondary Schools Teachers in Malaysia**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study was to examine the characteristics of learning organizations in Malaysian secondary schools and correlation with school performance. Ten characteristics of learning organizations based on four well-known previous models (Hitt, 1995; Marquardt, 1996; Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1996) were identified for the study. The characteristics identified were The Learning Team, Documentation, Delegation of Power, Network Systems, Strategic Leadership, Shared Vision, Knowledge, Technology, Organizational Structure and Evaluation and Monitoring System. A total of 1250 teachers were selected as sample secondary schools, represented by three schools from each state in Malaysia and 30 teachers from each state.

Data were collected using a questionnaire, the items of which were adopted from four models, as well as open ended items to elicit further responses. Analysis of data was done using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) and AMOS (Analysis of Moment Structure). Cronbach's alpha and Factor Analysis Validation (Confirmatory Factor Analysis) were used as tests of validity and accuracy. SEM (Structural Equation Modelling) was also used to answer the research questions and to ensure the data collected fits the recommended model. Data obtained through the Open-Ended Questions was analyzed and interpreted to see whether there were other factors that can be associated with school achievement.

The results showed that in general, the characteristic of the schools as learning organizations were at high level. There was a positive and significant relationship between the learning organization variables and school performance. Further analysis of the data revealed that the relationship between characteristics that can be categorized as Teacher Professional Development dimension (Learning Team, Network and Documentation System) had the highest level of significance with school performance, as compared to the Administration and Leadership Dimensions (Delegation of Power, Strategic Leadership, Shared Vision and Organization Structure) and dimension of Teaching and Learning (Technology, Evaluation & Monitoring System and Knowledge).

## **BAB SATU**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 Pendahuluan**

Sistem pendidikan negara sentiasa mengalami transformasi dan penambahbaikan bersesuaian dengan zamannya. Perubahan-perubahan tersebut menuntut banyak komitmen dan perubahan cara berfikir serta cara bekerja para warganya. Pelaksanaan Kurikulum Baru Sekolah Rendah (KBSR) dan Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah (KBSM) pada tahun 2003 merupakan inisiatif bijak Kementerian Pendidikan bagi menangani masalah-masalah dalam sistem pendidikan. Harapan kementerian dengan pelaksanaan KBSR dan KBSM kerajaan dapat melahirkan pelajar yang seimbang dan mencapai tahap pendidikan setinggi yang boleh. Langkah ini ternyata menguntungkan semua pihak, pelajar, ibu bapa, masyarakat dan negara. Usaha berterusan dilakukan oleh kerajaan khususnya kementerian pendidikan bagi memastikan pembangunan berterusan sistem pendidikan negara kerana pembangunan dalam pendidikan mampu meningkatkan taraf ekonomi, sosial, budaya dan tamadun sesebuah negara supaya selari dengan cabaran dunia hari ini.

Kini, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) telah menggariskan sebelas anjakan untuk transformasi sistem pendidikan. Antara sebelas anjakan tersebut termasuklah menyediakan kesamarataan akses kepada pendidikan berkualiti bertaraf antarabangsa, memastikan setiap murid kompeten berbahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris serta melahirkan rakyat Malaysia yang penuh dengan penghayatan nilai. Selain itu, pelan ini juga menekankan transformasi profesion keguruan agar menjadi profesion pilihan. Malah Kementerian Pendidikan akan memastikan hanya

pemimpin sekolah berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) diperkasa demi menyediakan penyelesaian khusus berasaskan keperluan. Kecanggihan Teknologi Maklumat (ICT) boleh dimanfaatkan bagi meningkatkan kualiti pembelajaran di Malaysia. Kerajaan juga beriltizam untuk mentransformasikan kebolehpayaan dan kapasiti penyampaian kementerian serta bekerjasama dengan ibu bapa, komuniti serta sektor swasta secara meluas. Dalam pada itu PPPM juga bertujuan untuk memaksimumkan keberhasilan murid bagi setiap ringgit yang dibelanjakan. Seterusnya, kerajaan khususnya Kementerian Pendidikan berusaha untuk meningkatkan ketelusan untuk akauntabiliti awam secara langsung bagi menerbitkan laporan dan menyemak kerelevanan PPPM dengan perkembangan persekitarannya.

Jika diteliti sebelas anjakan tersebut sangat relevan dengan usaha kerajaan untuk memperkasa pendidikan Malaysia secara menyeluruh. Selari dengan transformasi pendidikan yang dilaksanakan oleh kerajaan maka sekolah sebagai institusi asas dalam menjana keberhasilan pelajar perlu berubah bagi mencari keseimbangan dalam menghadapi cabaran dunia hari ini. Dalam hal ini kualiti pengajaran merupakan wahana yang paling berkesan untuk mentransformasikan pendidikan rendah dan menengah dan seterusnya meningkatkan keberhasilan murid. Transformasi pendidikan ini juga memerlukan kerajaan menyemak semula kurikulum pendidikan untuk menerap dan membangunkan kemahiran abad ke-21 seperti berfikiran kritis dan kreatif, di samping menggalakkan perkembangan sahsiah murid yang holistik dan seimbang. Malah kerajaan juga menekankan usaha ke arah memperkasa kepimpinan sekolah menerusi pementapan kaedah pemilihan, latihan persediaan dan program pementoran sokongan.

Daripada sebelas anjakan pendidikan tersebut, ternyata tujuh daripadanya adalah berfokus kepada peningkatan prestasi (keberhasilan) pelajar yang diharapkan oleh kementerian kepada pihak sekolah yang terdiri daripada Pengetua/guru besar, guru-guru dan para pelajar itu sendiri manakala empat lagi anjakan adalah keperluan sokongan daripada ibu bapa, pihak swasta dan pihak kementerian itu sendiri.

Dalam usaha untuk mencapai kecemerlangan dalam pendidikan, prestasi sekolah dilihat sebagai fokus utama. Kecemerlangan dan peningkatan dalam prestasi sesebuah sekolah tidak boleh berlaku begitu sahaja. Kecemerlangan tersebut perlu berpadu daripada ketiga-tiga aspek berikut iaitu kepemimpinan dan pentadbiran, pembangunan profesionalisme guru, pengajaran dan pembelajaran. Dimensi pertama merujuk kepada pengetua sebagai individu yang paling penting dalam menerajui sesebuah sekolah. Dalam hal ini, pengetua memainkan peranan penting dalam memastikan kecemerlangan sesebuah sekolah. Kepemimpinan dan pentadbiran pengetua yang berkesan merupakan faktor penting ke arah mencapai kecemerlangan. Dimensi kedua adalah berfokus kepada pembangunan profesionalisme guru. Ini penting kerana guru-guru perlu didedahkan dengan dasar, ilmu pengetahuan, kemahiran serta pedagogi yang sesuai dalam memberikan kefahaman dan kemahiran serta ilmu yang berguna kepada para pelajarnya. Yang ketiga ialah pengajaran dan pembelajaran yang merupakan teras utama kepada pendidikan. Pembolehubah ini sangat penting kerana berkait rapat dengan pelaksanaan kurikulum dan program pengajaran yang merangkumi amalan rutin dalam bilik darjah, ciri pengajaran yang disampaikan, pengurusan bilik darjah, pengesanan kemajuan murid, kualiti dan



kuantiti pengajaran yang diberikan, hubungan guru-pelajar dan iklim dalam bilik darjah (Hussein Mahmood, 1997).

Memandangkan peranan pendidikan amat penting dalam melahirkan modal insan yang cemerlang maka suatu model yang berkesan perlulah dicari bagi melonjakkan keberkesanan institusi pendidikan. Ciri-ciri organisasi pembelajaran yang wujud di sekolah seterusnya akan mewujudkan "*learning communities*" (komuniti pembelajaran) dilihat sebagai satu model yang berkesan untuk mencapai aspirasi tersebut. Organisasi pembelajaran adalah situasi di mana semua anggota dalam organisasi itu berusaha memperoleh idea baharu dan memikul tanggungjawab untuk membangun dan mempertahankan organisasinya (Senge, 2000).

Model organisasi pembelajaran yang diketengahkan oleh Peter Senge dalam bukunya yang terkenal berjudul *The Fifth Discipline* (1990), menggariskan lima dimensi organisasi pembelajaran yang boleh dijadikan garis panduan dalam usaha meningkatkan keberkesanan struktur dan proses ke arah pengurusan organisasi yang lebih responsif, cekap dan efektif. Ciri-ciri atau dimensi organisasi pembelajaran tersebut jika diaplikasikan dalam sistem pendidikan, khususnya sekolah, dapat meningkatkan profesionalisme guru kerana guru-guru akan bekerja secara kolaboratif dan berterusan untuk meningkatkan pembelajaran dan pencapaian pelajarnya.

Organisasi pembelajaran dilihat sebagai bersesuaian dengan institusi sekolah yang misi utamanya adalah untuk mendidik dan mempertingkatkan ilmu pengetahuan pelajar dan bukannya mengeluarkan produk yang berbentuk barangan atau perkhidmatan yang bermotifkan kewangan. Tambahan lagi, kelima-lima dimensi

organisasi pembelajaran yang diketengahkan oleh Senge (1990) iaitu pemikiran secara sistem (*systems thinking*), penguasaan diri (*personal mastery*), perkongsian visi (*shared vision*), model mental (*mental models*) dan pembelajaran berkumpulan (*group learning*) ini diamalkan oleh pemimpin pembelajaran yang ingin meningkatkan dan meneruskan sistem kepimpinan dan mengubah kerja sepadan kepada organisasi pembelajaran yang berkesan. Keadaan ini seterusnya akan membantu organisasi untuk terus membangun dan mencapai standard dan potensi yang lebih tinggi. Kelima-lima disiplin tersebut iaitu, *personal mastery*: membantu ahli-ahli dalam organisasi membangunkan matlamat dan tujuan, *mental models*: terus menjelaskan dan meningkatkan pandangan yang membentuk tindakan dan keputusan individu, *shared vision*: menanamkan komitmen dengan perkongsian imej yang diinginkan pada masa hadapan, *team learning*: mengubah pemikiran individu kepada keupayaan dan idea-idea baharu kumpulan, dan *systems thinking*: menggabungkan elemen-elemen dan perhubungan untuk membentuk tingkah laku dan kesan-kesan luaran yang lain. Kesemua dimensi tersebut membantu individu, kumpulan dan organisasi mencipta budaya organisasi terbuka yang mendorong ke arah peningkatan interaksi bagi pembangunan, inovasi dan sistem yang bersepadu. Hasilnya komunikasi, data, maklumat, pengumpulan pengetahuan dan kemahiran meningkat (Smith, 1997).

Selain Senge (1990), terdapat juga tokoh-tokoh lain yang mengemukakan model organisasi pembelajaran yang ternyata dapat meningkatkan prestasi sesebuah sekolah. Model Subsistem Marquardt (1996) misalnya menggariskan beberapa ciri organisasi pembelajaran yang mampu melonjakkan prestasi sesebuah organisasi. Antara ciri tersebut ialah manusia, pengetahuan, teknologi dan organisasi. Sementara Hitt pula mengemukakan lapan “S” Rangka Kerja (***Eight “S” Framework***) (1995) iaitu

*structure, system, strategy, skill, style of leadership, staff* dan *shared values* yang didapati dapat meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi sebagai *Synergistic Team*. Malah Watkins dan Marsick (1996) melalui model Tujuh Gesaan (*Seven Imperatives Model*) sesebuah organisasi akan berjaya sekiranya pembelajaran berlaku pada empat peringkat iaitu individu, pasukan, organisasi dan global (masyarakat).

Berpandukan keempat-empat model tersebut, pengkaji telah mencerakinkan semua ciri atau dimensi yang digariskan dalam ke empat-empat model tersebut dan membina senarai yang mengandungi sepuluh daripada ciri-ciri yang didapati sesuai dalam konteks masyarakat dan negara kita. Ciri-ciri tersebut ialah pembelajaran berpasukan, dokumentasi, penurunan kuasa, rangkaian sistem, kepimpinan strategik, visi sepunya, pengetahuan, teknologi, struktur organisasi, sistem penilaian dan pemantauan.

Sepuluh ciri tersebut pula pengkaji kelompokkan kepada tiga dimensi/aspek yang utama iaitu Kepimpinan dan Pentadbiran (penurunan kuasa, kepimpinan strategik, visi sepunya dan struktur organisasi), kedua Pembangunan Profesionalisme Guru (belajar berpasukan, rangkaian sistem, dokumentasi) dan akhir sekali Pengajaran dan Pembelajaran (pengetahuan, teknologi, sistem penilaian dan pemantauan). Kewujudan organisasi pembelajaran di sekolah secara sistematik adalah suatu nilai tambah ke arah peningkatan prestasi sekolah sebenarnya.

Mengikut Hord (1997), warga profesional di sekolah yang terdiri daripada pentadbir dan guru-guru secara berterusan harus belajar bersama demi peningkatan pembangunan diri dan profesionalisme mereka. Organisasi pembelajaran di sekolah juga menggalakkan warganya sentiasa bertanya sesama rakan-rakan yang berkongsi visi dan membuat keputusan bersama untuk penambahbaikan sekolah dan

peningkatan hasil pembelajaran pelajar. Bersesuaian dengan hasrat kerajaan untuk menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara maju menjelang tahun 2020, maka perubahan pesat dunia pada hari ini menuntut sistem pendidikan sekolah segera berubah agar mampu melonjak ke tahap negara maju setanding dengan negara-negara maju lain di dunia.

Selain itu, Mancini dan Marek (2004) juga percaya bahawa organisasi pembelajaran mampu meningkatkan keupayaan organisasi untuk menghadapi sebarang perubahan dalam dunia pendidikan demi meningkatkan pencapaian akademik para pelajar.

Budaya organisasi pembelajaran yang telah sedia ada di sekolah membolehkan sekolah bersedia untuk bertindak menghadapi perubahan yang berlaku. Pentadbir khususnya pengetua pula harus bersedia untuk menerima cabaran-cabaran kepemimpinan mereka. Mereka mesti melibatkan komuniti luar serta perlu bersedia untuk meningkatkan kecekapan, kemahiran dan inovasi guru-guru dan kakitangannya (Leithwood, 1998).

Menurut Ayob Jantan (2004), setiap sekolah berpotensi untuk menjadi organisasi pembelajaran. Pernyataan ini adalah berdasarkan kekuatan sedia ada iaitu budaya pembelajaran dalam kalangan warga sekolah, sistem dan struktur sekolah yang menyokong ke arah pembelajaran dan program serta aktiviti-aktiviti atau program yang dilaksanakan sebagai pengisian budaya itu. Justeru katanya institusi sekolah sememangnya terlibat secara langsung dan terus dalam makna dan pengertian organisasi pembelajaran. Berdasarkan pengamatan budaya sekolah dan gaya kepimpinan yang sedia ada, sistem pengurusan sekolah hari ini belum menyediakan agenda khusus bagi mempromosikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

Kewujudan sekolah sebagai organisasi pembelajaran adalah kerana sifat sekolah itu sendiri dan manfaat-manfaat daripada program pengembangan staf dan program pembangunan insan yang lain.

Sekolah sebagai organisasi pembelajaran menikmati pelbagai kebaikan dan manfaat seperti berikut: pertama, menunjukkan sikap keterbukaan dan fleksibiliti (lentur) dalam menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku di luar sistem pengurusan sekolah. Kita tidak boleh meminggirkan perubahan ataupun memencilkan sekolah daripada arus perubahan terutamanya dalam gelombang globalisasi masa kini.

Keduanya, mewujudkan program pembangunan sumber manusia kerana organisasi pembelajaran menekankan proses pembelajaran seumur hidup dan menyeluruh. Setiap guru dan kakitangan sekolah berasa terpacu menghayati perubahan dan sekaligus semangat dan disiplin ini disuburkan di dalam kelas.

Manfaat ketiga adalah memperkembang dan meluaskan kepakaran individu dalam organisasi bagi memperkasa pasukan kerja. Sebagai contoh kepakaran teknologi komunikasi dan maklumat (ICT) dan penggunaan komputer penting serta relevan bagi menyediakan dokumen, mengumpul maklumat dan merancang program.

Seterusnya, organisasi pembelajaran juga dapat merealisasi dan menyuburkan budaya sekolah dalam konteks situasi pembelajaran bilik darjah. Sekolah berfungsi sebagai pusat kecemerlangan ilmu.

Akhirnya, organisasi pembelajaran menggalakkan warga sekolah berkarya, membuat penyelidikan dan pembangunan, menyebarkan ilmu dan kepakaran terutamanya melalui Kajian Tindakan (*Action Research*) yang meneroka permasalahan-permasalahan setempat dan mencari penyelesaian terhadap masalah tersebut berlandaskan teori dan prinsip-prinsip yang telah digariskan oleh para ilmuan. Prinsip ini menjamin kejayaan organisasi serta menjamin peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran yang berterusan.

Jelas sekali bahawa organisasi pembelajaran membantu sekolah ke arah kecemerlangan. Malah kajian menunjukkan sekolah-sekolah berkesan adalah sekolah yang berorientasikan organisasi pembelajaran (Schneider, 1996). Organisasi pembelajaran melahirkan budaya kolaboratif iaitu semua orang mempunyai keyakinan dan keupayaan mengambil bahagian secara aktif dan berterusan dalam proses pembelajaran. Proses ini adalah perubahan yang produktif.

Malah organisasi pembelajaran menjadi benteng kepada organisasi untuk menghadapi perubahan-perubahan yang akan berlaku dalam dunia pendidikan (Schneider, 1996). Organisasi pembelajaran merupakan satu aliran baru dalam pengurusan yang boleh mempertingkatkan keupayaan dan kejayaan sesebuah organisasi. Seterusnya amalan organisasi pembelajaran membolehkan warganya supaya sentiasa mencari data dan maklumat daripada persekitarannya; sangat mudah diadaptasi dan belajar daripada pengalaman lalu. Di dalamnya berlaku perkongsian pengetahuan dan mengandungi sistem dan proses untuk berkongsi pengetahuan dan maklumat (Johnson, 2002).

Organisasi pembelajaran ternyata telah berjaya meningkatkan kecemerlangan sesebuah sekolah. Kajian yang dilakukan oleh Chan Yuen Fook (2004) di salah sebuah sekolah di Negeri Sembilan mendapati gabungan kepemimpinan pengajaran dan organisasi pembelajaran telah membawa sekolah tersebut ke mercu kejayaan. Malah Zulkifli Ab. Rahman (2006) melalui kajiannya mendapati amalan organisasi pembelajaran telah melonjakkan pengurusan dan kepemimpinan Maktab Rendah Sains Mara (MRSM), keberkesanan pengajaran dan pembelajaran, pembangunan sahsiah pelajar dan dapat mencungkil potensi pelajar ke tahap yang maksimum.

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

Perubahan-perubahan dalam sistem pendidikan negara dari dahulu hingga sekarang tidak lain tidak bukan adalah bertujuan untuk mencari satu resepi yang paling berkesan untuk melonjakkan prestasi pelajar dan sekolah secara amnya. Sejak zaman selepas merdeka sehinggalah kini pelbagai transformasi dalam bidang pendidikan dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan. Dari KBSR (Kurikulum Baru Sekolah Rendah) dan KBSM (Kurikulum Baru Sekolah Menengah), PPSMI dan MBMMBI (Memartabatkan Bahasa Melayu dan Memperkukuh Bahasa Inggeris), KSSR dan terkini PPPM dengan 6 aspirasi murid telah dicuba kepada para pelajar kita. Namun yang mana satukah yang memberikan impak yang besar kepada sistem pendidikan kita.

Sejak berabad yang lalu, sistem pengurusan sekolah di negara kita adalah lebih cenderung kepada pemusatan kuasa kerana wujudnya hirarki pengurusan dan perjawatan. Walaupun pengurusan dan pentadbiran sekolah berpandukan buku

pengurusan dan takwim yang telah dipersetujui oleh semua warganya namun tahap prestasi dan hasil kerja warga sekolah berbeza antara sekolah A dan sekolah B. Banyak pihak yang mengutarakan pendapat dengan menyatakan bahawa teori organisasi pembelajaran Senge (1990) yang menggariskan lima dimensi iaitu, penguasaan diri (*personal mastery*), model mental (*mental model*), visi sepunya (*shared vision*), pembelajaran berpasukan (*team learning*) dan pemikiran bersistem (*systems thinking*) sangat berkesan dalam memacu kecemerlangan sesebuah sekolah. Melihat kepada senario sekolah-sekolah di Malaysia pada hari ini lima dimensi ini sahaja tidak memadai. Oleh itu, kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti sejauh mana tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru dan warga sekolah di beberapa sekolah yang terdapat di Malaysia.

Dalam konteks pendidikan masa kini juga, kelima-lima dimensi tersebut adalah tidak memadai untuk menjana kecemerlangan. Maka di sini kajian ini menggabungkan elemen-elemen lain daripada teori pembelajaran tokoh lain iaitu Marquardt (1996), Hitt (19995) dan Watkins dan Marsick (1996). Antara dimensi lain yang digabungkan ialah struktur organisasi (Hitt, 1995), Sistem Penilaian dan Pemantauan (Hitt, 1995), Pengetahuan dan Kemahiran (Marquardt, 1996), teknologi (Marquardt, 1996), dokumentasi (Watkins & Marsick, 1996), penurunan kuasa (Watkins & Marsick, 1996), rangkaian sisitem (Watkin & Marsick, 1996) dan kepimpinan strategik (Watkins&Marsick, 1996).

Kajian ini dijalankan di sekolah-sekolah Menengah di seluruh Malaysia yang melibatkan lima zon iaitu Zon Timur (Kelantan, Terengganu dan Pahang), Zon Utara (Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak), Zon Tengah (Selangor, Negeri Sembilan dan



Wilayah Persekutuan), Zon Selatan (Johor dan Melaka) dan Zon Malaysia Timur (Sabah dan Sarawak). Sebanyak 3 buah sekolah yang melibatkan 150 responden bagi setiap negeri yang dipilih secara rawak untuk tujuan kajian ini. Kajian yang menggunakan soal selidik ini akan menyelidik tahap kewujudan ciri-ciri organisasi pembelajaran (yang dicerakinkan daripada 4 model –Senge, Marquardt, Watkins dan Hitt) secara umum, tahap organisasi pembelajaran mengikut zon dan hubungkaitannya ciri-ciri organisasi pembelajaran dengan prestasi sekolah.

Sepuluh ciri organisasi pembelajaran yang dipilih daripada ke empat-empat model pembelajaran tersebut ialah pengetahuan, teknologi, visi sepunya, sistem penilaian dan pemantauan, struktur organisasi, pembelajaran berpasukan, dokumentasi, penurunan kuasa, rangkaian sistem dan kepemimpinan strategik. Sepuluh ciri organisasi pembelajaran ini pengkaji kelompokkan pula kepada tiga aspek/dimensi utama untuk melihat aspek manakah paling dekat hubungannya dengan prestasi sekolah. Berdasarkan tinjauan literatur dan kajian-kajian yang dilakukan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu didapati ciri-ciri tersebut ada hubungkaitannya dengan keberkesanan sesebuah sekolah.

### **1.3 Penyataan Masalah**

Pelbagai faktor telah dikaitkan dengan ciri-ciri organisasi pembelajaran bagi sesebuah organisasi seperti budaya organisasi, sistem dan amalan pengurusan, iklim organisasi, struktur organisasi, kepimpinan dan strategi serta visi organisasi (Kreiser & Marino, 2002). Banyak manfaat yang akan diperolehi oleh sesebuah sekolah sekiranya sekolah tersebut merupakan sebuah organisasi yang mempraktikkan pembelajaran. Antara manfaat tersebut adalah merangkumi perkembangan

profesionalisme guru, amalan pembelajaran berterusan dan peningkatan dalam pencapaian pelajar (Scribner, 1999). Oleh itu kajian ini dijalankan bagi mengenalpasti tahap ciri-ciri organisasi pembelajaran yang wujud di sekolah dan fungsinya dalam meningkatkan keberkesanan sekolah, terutama kesannya terhadap pencapaian pelajar dalam bidang akademik. Persoalan masih wujud tentang apakah dimensi atau ciri-ciri organisasi pembelajaran yang boleh membantu dalam meningkatkan keberkesanan sekolah secara keseluruhannya. Dalam hal ini kita masih kekurangan panduan mengenai bentuk model organisasi pembelajaran yang boleh dijadikan rujukan dan panduan sedangkan sekolah sentiasa dianggap sebagai sebuah organisasi yang penuh kecelaruan dan perlu dipimpin oleh pengetua yang berwawasan dan bersedia mengambil risiko. Dalam memimpin sebuah organisasi yang terdiri daripada manusia yang pelbagai rupa dan tabiat serta boleh melakukan sesuatu yang kadang-kadang di luar jangkaan maka perlu ada satu acuan yang boleh digunakan sebagai panduan untuk meningkatkan keberkesanan sesebuah sekolah. Memang benar sekolah seperti yang diandaikan oleh Rahimah (1999) sebagai “*sebuah kapal kaca yang sedang belayar di samudera luas sering dipukul ombak besar dan ribut kencang ketika sedang belayar ke sebuah pulau*”. Analogi ini tepat untuk menyimpulkan sekolah perlu dan patut berfungsi sebagai organisasi pembelajaran kerana dengan sepuluh ciri-ciri organisasi pelajaran yang digariskan sesebuah sekolah mampu menangani perubahan-perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan negara.

Hal ini demikian kerana sistem pendidikan yang berkualiti mampu melahirkan tenaga kerja yang serba boleh selain mempunyai jati diri yang tinggi, inovatif, produktif, berkemahiran, berdaya saing, berdaya tahan dan kreatif. Sistem pendidikan yang

berkualiti juga diharapkan dapat merealisasikan hasrat kerajaan mewujudkan pembelajaran sepanjang hayat.

Teras yang terakhir iaitu kecekapan dan keberkesanan pengurusan pendidikan bagi menghasilkan sistem pendidikan bertaraf dunia. (Kementerian Pendidikan Malaysia 2013). Strategi ini melibatkan aspek seperti meluaskan keupayaan pada peringkat sekolah, meningkatkan kepimpinan pengajaran dan membudayakan konsep organisasi pembelajaran (Ayob Jantan, 2004).

Sesebuah sekolah yang mengamalkan ciri-ciri organisasi pembelajaran didapati sangat berkesan dan menunjukkan prestasi yang agak memberangsangkan. Sekolah tersebut dengan jelas memaparkan ciri-ciri organisasi pembelajaran yang digariskan oleh empat tokoh Barat tersebut.

Sharifah (2003) menunjukkan bahawa sekolah-sekolah yang berkesan mempunyai ciri-ciri tertentu yang berbeza daripada sekolah yang tidak berkesan. Antara ciri tersebut ialah kepimpinan yang tegas dan cekap, penekanan kepada pencapaian akademik dan kelakuan pelajar yang baik, harapan yang tinggi, penyeliaan yang rapi, hubungan pengetua dengan guru baik, pencapaian dan usaha guru dihargai, guru berasa bangga mengajar, pelajar berasa bangga menjadi warga sekolah dan kemudahan fizikal yang baik.

Sementara itu, Abdul Karim (1989) pula telah mengenal pasti dua belas ciri yang membezakan antara sekolah yang cemerlang dengan sekolah yang tidak cemerlang iaitu kemahiran kepimpinan pengetua, persepsi pengetua terhadap peranan mereka,

pengalaman pengetua, bilangan strategi yang digunakan untuk menjayakan sekolah, penglibatan ibu bapa, jangkaan guru, sikap guru terhadap murid, perasaan guru terhadap sekolah, disiplin sendiri pelajar, penggunaan sumber dengan cekap dan berkesan, persepsi guru terhadap laporan dan arahan kerajaan dan rasa kepuasan guru terhadap pelajar.

Bagi Atan Long et al. (1991) pula, beliau mendapati faktor-faktor yang menentukan pencapaian cemerlang sekolah dalam Peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia merangkumi kepimpinan pengetua yang pragmatis, penyeliaan yang berkesan, program perkembangan staf, kepimpinan yang mempunyai visi dan misi, hubungan sekolah dengan Persatuan Ibu Bapa dan Guru, pengetua yang menekankan tugas utama sekolah, guru-guru yang dedikasi, guru yang berkemahiran, program pemulihan, suasana sekolah yang sesuai untuk pengajaran dan pembelajaran dan sekolah yang mendapat sokongan kuat ibu bapa dan alumni.

Selain itu, keraguan juga timbul tentang sejauh mana ciri-ciri organisasi pembelajaran tersebut dapat memberi kesan terhadap prestasi sekolah. Malah inovasi dan perubahan dalam pendidikan juga memerlukan perhatian bagaimana sekolah sebagai organisasi pembelajaran dapat mengadaptasi perubahan tersebut.

Daripada tinjauan awal (pra-uji) yang dibuat didapati kebanyakan guru termasuk pentadbir sekolah kurang memahami konsep dan kepentingan organisasi pembelajaran ke atas prestasi dan kemajuan sekolah secara keseluruhannya. Mereka juga kurang jelas bagaimana sekolah boleh dijadikan sebagai organisasi pembelajaran yang berkesan. Apakah ciri-ciri atau model organisasi pembelajaran yang boleh diikuti untuk

menambah baik pencapaian pelajar dan sekolah amnya? Tambahan lagi kajian saintifik tentang ciri-ciri organisasi pembelajaran atau sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran yang bersesuaian dengan persekitaran negara kita masih kurang diberi perhatian. Oleh itu untuk tujuan kajian ini, pengkaji ingin memberi fokus terhadap sepuluh ciri-ciri organisasi pembelajaran yang dicerakinkan daripada 4 model iaitu model organisasi pembelajaran Senge (1990), model organisasi pembelajaran Hitt (1995), model organisasi pembelajaran Marquardt (1996) dan model organisasi pembelajaran Watkins dan Marsick (1998) dan kaitannya dengan prestasi sekolah. Keempat-empat tokoh terkenal tersebut telah membuktikan bahawa sepuluh ciri organisasi pembelajaran ini, iaitu Pembelajaran Berpasukan (*Team Learning*; Senge 1990), Visi Sepunya (*Shared Vision*; Senge 1990) Struktur Organisasi (*The Structure of Organizations*; W. Hitt 1995), Sistem Penilaian & Pemantauan (*Measurement System*; W. Hitt 1995), Pengetahuan (*Knowledge & Skill*; Marquardt 1996), Teknologi (*Technology*; Marquardt 1996), Dokumentasi (*Embedded System*, Watkins & Marsick 1996), Penurunan Kuasa (*Empowerment*; Watkins & Marsick 1996), Rangkaian Sistem (*System Connections*; Watkins & Marsick 1996), Kepimpinan Strategik (*Strategic Leadership*; Watkins & Marsick 1996) telah berjaya meningkatkan kecemerlangan sesebuah sekolah.

### **Definisi Operasi:**

#### **i. Pembelajaran Berpasukan (*Team Learning*; Senge, 1990)**

Pembelajaran berpasukan merupakan satu mekanisme yang boleh membantu dalam pembentukan visi sepunya, matlamat dan pengetahuan dalam kalangan guru, kakitangan, pentadbir serta komuniti setempat (Gary, 2005).

## **ii. Dokumentasi (*Documentation*: Watkins & Marsick, 1996)**

Mengikut Watkins dan Marsick (1996), dokumentasi, sama ada menggunakan teknologi tinggi ataupun rendah adalah bertujuan untuk membolehkan maklumat dicapai dan diperoleh dengan cepat manakala sistem organisasi dikekalkan (*Institutional Memory*). Cara ini merupakan kaedah terbaik untuk menyimpan sejarah atau maklumat tentang organisasi. Dengan adanya dokumentasi sesebuah organisasi dapat mengelakkan masalah kehilangan modal intelektual apabila individu dalam sesebuah organisasi itu berhenti kerja atau berpindah.

## **iii. Penurunan Kuasa (*Empowerment*: Watkins & Marsick, 1996)**

Menurut Watkins dan Marsick (1996), keadaan penurunan kuasa ini berlaku apabila pemimpin dalam sesebuah organisasi dan anggotanya terlibat dalam merancang visi dan tanggungjawab. Setiap orang di dalam organisasi diberi peluang untuk membuat keputusan terhadap tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka. Secara tidak langsung situasi ini akan menimbulkan motivasi dalam diri individu berkenaan. Individu atau guru yang diberi kuasa akan berasa mudah untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran dan membentuk rangkaian bagi mendapatkan maklumat atau pengetahuan demi kepentingan organisasi. Menurut Senge (1990), penurunan kuasa hanya berkesan dalam organisasi yang stabil.

## **iv. Rangkaian Sistem (*System Connection*: Watkins & Marsick, 1996)**

Menurut Watkins dan Marsick (1996), dengan adanya rangkaian sistem sesebuah organisasi dapat dihubungkan dengan komunitinya. Dengan adanya rangkaian system setiap ahli dalam organisasi dapat melihat dan menilai hasil kerja mereka. Secara tidak langsung rangkaian sistem yang wujud akan membolehkan guru-guru di sekolah

menggunakan pelbagai sumber yang ada di sekeliling mereka dalam menjalankan tugas. Rangkaian sistem yang wujud ini juga membolehkan guru berusaha untuk menyelesaikan masalah dalam pengajaran dan pembelajaran dengan mengoptimumkan sokongan daripada rangkaian tersebut sama ada dalam bentuk pengetahuan, kemahiran dan peruntukan kewangan demi meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran murid dalam ruang lingkup yang lebih luas. Rangkaian sistem ini penting untuk sesebuah organisasi memelihara dan berkongsi ilmu dan seterusnya menggerakkan disiplin-disiplin lain.

**v. Kepimpinan Strategik (*Strategic Leadership*; Watkins & Marsick, 1996)**

Watkins dan Marsick menyatakan bahawa seseorang pemimpin organisasi yang bijak ialah pemimpin yang pandai menggerak dan mengurus tekanan dengan kreatif serta boleh menghadapi perubahan-perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan demi mencapai matlamat organisasi dan juga pihak lain. Malah ini yang dinamakan oleh Senge (1990) sebagai kerja asas seseorang pemimpin organisasi.

**vi. Struktur Organisasi (*The Structure of Organization*; Hitt, 1995)**

Selain Hitt, Tyler (1988) juga mendapati sesuatu organisasi hanya boleh diiktiraf sebagai sebuah sekolah jika memenuhi tiga syarat iaitu mempunyai ciri-ciri organisasi seperti siri jawatan, hierarki jawatan, peraturan dan tatacara kerja, mengaplikasikan proses perhubungan bersemuka semasa proses pengajaran dan pembelajaran berlaku, perlu diperkukuh dengan simbol-simbol yang merangkumi tempat dan ruang fizikal, memenuhi topik-topik KBSR dan KBSM yang ditetapkan (Meyer & Rowan, 1978). Pengkaji seperti Lawrence dan Lorch (1967) menyatakan bahawa untuk mencapai keberkesanan dalam sesebuah organisasi, 4 struktur perlu dibina iaitu struktur kawalan yang

berhierarki, struktur jawatan, struktur peraturan dan tatacara kerja dan akhir sekali struktur dan sistem kepakaran.

**vii. Sistem Penilaian & Pemantauan (*Measurement System*; Hitt, 1995)**

Mengikut Hitt (1995), penilaian dan pemantauan sama ada berdasarkan Penilaian Berasaskan Sekolah (PBS) yang dilakukan oleh guru-guru di dalam kelas mahupun pencapaian dalam peperiksaan umum merupakan penanda aras kepada prestasi sesebuah sekolah.

**viii. Pengetahuan (*Knowledge & Skill*; Marquardt, 1998)**

Hiatt-Michael (2001) seperti juga Marquardt (1998) menyatakan bahawa organisasi pembelajaran hanya akan wujud di sekolah sekiranya setiap individu dalam organisasi tersebut menghargai, menerokai dan menggunakan maklumat dan pengetahuan tasit yang diperoleh daripada anggota-anggota lain dalam organisasi dan *stakeholders* (ibu bapa, PIBG, Jabatan Pelajaran Negeri, Kementerian Pelajaran) demi merancang dan melaksanakan strategi ke arah mencapai kecemerlangan matlamat.

**xi. Teknologi (*Technology*; Marquardt, 1996)**

Mengikut Marquardt (1996), kecanggihan teknologi maklumat bukan sahaja membolehkan guru dan murid mengakses maklumat terkini dengan pantas malah kepelbagaian ilmu yang ada dapat meningkatkan pengetahuan mereka.



#### **x. Visi Sepunya (*Shared Vision*: Senge, 1990)**

Menurut Senge (1990), sesebuah organisasi yang mempunyai visi yang berkesan akan dapat menggerakkan anggotanya ke arah mencapai matlamat yang diinginkan. Visi akan sentiasa berubah mengikut kehendak perubahan yang dilalui dalam bidang pendidikan.

Berlandaskan konteks dan pernyataan masalah yang disebutkan, maka pengkaji cuba mencari jawapan bagi soalan-soalan kajian seperti berikut.

### **1.4 Objektif Kajian**

Objektif umum kajian ini adalah untuk mengenalpasti pada tahap manakah (sama ada rendah, sederhana atau tinggi berasaskan skor yang ditentukan mengikut skala Likert) ciri-ciri organisasi pembelajaran yang diadaptasi dan dicerakin daripada pelbagai model organisasi pembelajaran yang digunakan di negara-negara barat sebelum ini wujud di sekolah-sekolah di Malaysia. Melalui kajian ini adalah diharapkan kefahaman dan gambaran yang jelas boleh diperolehi tentang perkara ini.

Daripada objektif umum kajian seperti tersebut di atas, beberapa objektif khusus kajian telah dirangka seperti berikut. Objektif khusus kajian ini adalah untuk:

- a) melihat tahap ciri-ciri organisasi pembelajaran yang wujud di sekolah-sekolah menengah di Malaysia.
- b) melihat tahap organisasi pembelajaran mengikut zon-zon di Malaysia.
- c) mengenalpasti hubungkaitan organisasi pembelajaran terhadap prestasi sekolah
- d) mengenalpasti dimensi manakah yang mempunyai hubungan yang paling signifikan dengan prestasi sekolah sama ada Kepemimpinan & Pentadbiran, Pembangunan Profesionalisme Guru atau Pengajaran dan Pembelajaran.

- e) mengenalpasti hubungkaitan setiap ciri organisasi pembelajaran tersebut terhadap prestasi sekolah
- f) mengenalpasti faktor-faktor lain yang menyumbang kepada peningkatan prestasi sekolah

### **1.5 Soalan-soalan Kajian**

Kajian ini bertujuan untuk mencari jawapan kepada soalan-soalan berikut:

- a) Pada tahap manakah ciri-ciri organisasi pembelajaran wujud di sekolah-sekolah menengah di Malaysia?
- b) Adakah terdapat perbezaan tahap organisasi pembelajaran antara Zon Timur, Zon Utara, Zon Tengah dan Zon Selatan?
- c) Adakah terdapat hubungkaitan antara ciri organisasi pembelajaran dengan prestasi pelajar/sekolah?
- d) Adakah terdapat hubungkaitan antara tiga dimensi organisasi pembelajaran iaitu Kepemimpinan & Pentadbiran (*Penurunan Kuasa, Kepemimpinan Strategik, Visi Sepunya, Struktur Organisasi*), Pembangunan Profesionalisme Guru (*Belajar Berpasukan, Rangkaian Sistem, Dokumentasi*) dan Pengajaran dan Pembelajaran (*Teknologi, Sistem Penilaian dan Pemantauan, Pengetahuan*) dengan Prestasi.
- e) Adakah terdapat faktor-faktor lain yang menyumbang kepada prestasi sekolah?

### **1.6 Kepentingan Kajian**

Kajian ini memberikan gambaran dan maklumat tentang sejauh mana sekolah-sekolah menengah di Malaysia mempunyai ciri-ciri organisasi pembelajaran dan hubungkaitannya

dengan prestasi sekolah. Selain itu, dapatan kajian ini juga diharapkan dapat membuktikan bahawa kewujudan ciri-ciri organisasi pembelajaran secara sistematik dan berkesan akan meningkatkan prestasi pelajar khususnya sekolah.

Selain itu, kajian ini sedikit sebanyak telah menyumbang maklumat dan pengetahuan tambahan kepada para pentadbir di sekolah-sekolah tentang kewujudan ciri-ciri organisasi pembelajaran yang secara langsung dan tidak langsung memberikan impak positif terhadap prestasi sekolah.

Kajian ini telah mencadangkan dan mengemukakan satu model baharu dan dianggap menyeluruh mengenai organisasi pembelajaran yang difikirkan sesuai, berguna dan relevan dengan persekitaran pendidikan di Malaysia. Daripada sepuluh ciri organisasi pembelajaran yang dicerakinkan daripada empat model organisasi pembelajaran iaitu Senge (1990), Watkins dan Marsick (1996), Hitt (1995), Marquardt (1996) pengkaji merumuskannya kepada tiga aspek/dimensi yang utama iaitu Kepimpinan dan Pentadbiran (*Penurunan Kuasa, Kepemimpinan Strategik, Visi Sepunya, Struktur Organisasi*), Pembangunan Profesionalisme Guru (*Belajar Berpasukan, Rangkaian Sistem, Dokumentasi*) dan Pengajaran dan Pembelajaran (*Teknologi, Sistem Penilaian dan Pemantauan, Pengetahuan*) untuk melihat hubungkaitannya dengan prestasi sekolah. Dapatan hubungkaitan yang diperoleh daripada setiap ciri tersebut dengan prestasi sekolah dilanjutkan lagi dengan melihat hubungkaitan Kepemimpinan dan Pentadbiran, Pembangunan Profesionalisme Guru, serta Pengajaran dan Pembelajaran. Kajian ini dapat memberi panduan kepada para pentadbir tentang fungsi-fungsi atau peranan pentadbir dalam menggalakkan amalan organisasi pembelajaran di sekolah. Kajian ini akan memperlihatkan bagaimana penurunan kuasa, kepemimpinan strategik, visi sepunya dan

struktur organisasi yang diamalkan di sekolah dapat menyumbang kepada peningkatan prestasi sekolah. Selain itu, kajian ini juga memperlihatkan tentang kepentingan Pembangunan Profesionalisme Guru seperti teknologi, sistem penilaian dan pemantauan serta pengetahuan terhadap peningkatan prestasi. Kajian ini turut memaparkan aspek Pengajaran dan Pembelajaran dan peranannya dalam menentukan prestasi sesebuah sekolah. Bukan itu sahaja, dapatan kajian juga mengenalpasti dimensi manakah yang paling dominan dan mempunyai hubungkaitan yang paling signifikan dengan prestasi sekolah.

Selain itu, kajian ini juga merupakan satu keperluan bagi mengumpulkan data-data empirikal untuk membina satu sumber maklumat terhadap pelaksanaan pentadbiran pendidikan di negara kita terutamanya Kementerian Pelajaran Malaysia. Kajian ini secara tidak langsung boleh menjadi panduan kepada pegawai-pegawai di kementerian bagi menggariskan dasar dan perancangan yang mantap ke arah menambahbaik dan mewujudkan organisasi pembelajaran di sekolah. Hal ini kerana sekolah yang berkesan secara langsung akan menimbulkan kepuasan kerja dan komitmen yang padu guru-guru terhadap sekolah. Justeru prestasi pelajar dan kemajuan sekolah juga dapat dipertingkatkan.

Malahan kajian ini diharapkan dapat menjadi rangsangan dan dorongan kepada kajian selanjutnya mengenai keberkesanan dan penambahbaikan sekolah di Malaysia dalam usaha untuk menyediakan data-data yang sesuai dengan situasi pendidikan yang wujud di Malaysia. Lagipun kebanyakan kajian yang dibuat tentang keberkesanan dan penambahbaikan sekolah dibuat oleh pengkaji-pengkaji luar negara, terutamanya

pengkaji-pengkaji barat dan dianggap mungkin tidak sesuai dengan senario serta persekitaran pendidikan di Malaysia.

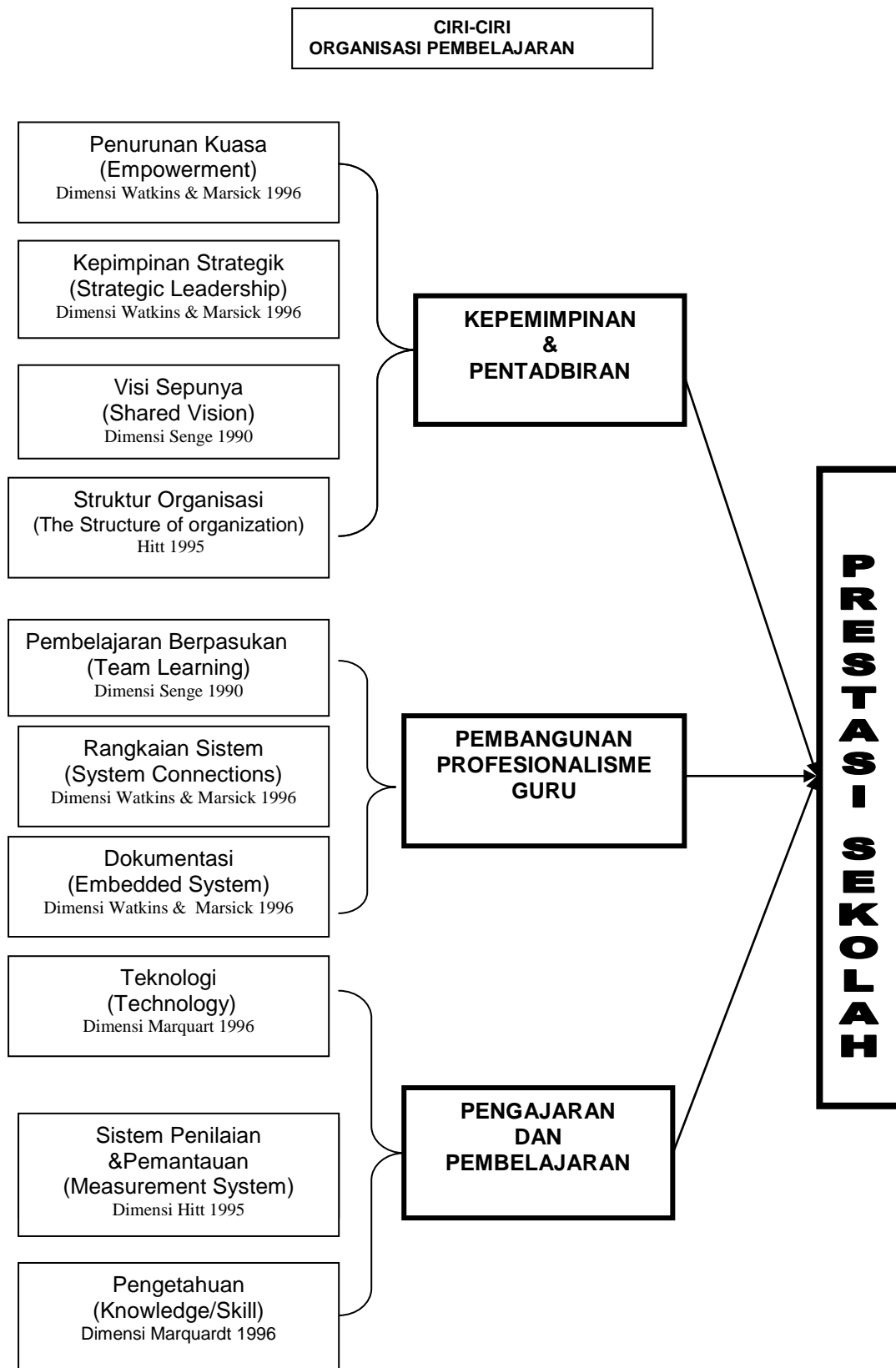
### **1.7 Kerangka Teoritik**

Pengetua sebagai pemimpin di sekolah perlu menggalakkan pembentukan organisasi pembelajaran bagi menangani perubahan-perubahan dan inovasi yang berlaku dalam pendidikan. Dalam konteks kajian ini, organisasi pembelajaran digabungkan daripada empat model utama organisasi pembelajaran iaitu Model Lima Disiplin Organisasi Pembelajaran Senge (1990), Model Sub-Sistem Marquardt (1996), Model Lapan “S” Rangka Kerja Hitt (1995) dan Model Tujuh Gesaan Watkins dan Marsick (1996). Sepuluh Ciri-ciri organisasi pembelajaran yang dicerakinkan daripada empat model tersebut ialah:

- i. Pembelajaran Berpasukan (*Team Learning*; Senge, 1990)
- ii. Visi Sepunya (*Shared Vision*; Senge, 1990)
- iii. Struktur Organisasi (*The Structure of Organization*; Hitt, 1995)
- iv. Sistem Penilaian & Pemantauan (*Measurement System*; Hitt, 1995)
- v. Pengetahuan (*Knowledge & Skill*; Marquardt, 1996)
- vi. Teknologi (*Technology*; Marquardt, 1996)
- vii. Dokumentasi (*Embedded System*, Watkins & Marsick, 1996)
- viii. Penurunan Kuasa (*Empowerment*; Watkins & Marsick, 1996)
- xi. Rangkaian Sistem (*System Connections*; Watkins & Marsick, 1996)
- x. Kepimpinan Strategik (*Strategic Leadership*; Watkins & Marsick, 1996)

Kajian ini cuba mendapatkan bukti sejauh mana sepuluh ciri tersebut dapat meningkatkan kecemerlangan sekolah dan pada tahap manakah ciri tersebut telah diamalkan oleh warga sekolah. Berdasarkan kajian dan dapatan pengkaji akan menilai tahap organisasi

pembelajaran yang diadaptasi dan dicerakin daripada pelbagai model organisasi pembelajaran di sekolah-sekolah menengah di negara kita. Kerangka kajian yang akan diselidik adalah seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.1. Pertama sekali adalah untuk mengkaji tahap ciri-ciri organisasi pembelajaran yang wujud di sekolah secara umum dan tahap mengikut zon. Di samping itu sepuluh ciri tersebut dikategorikan kepada tiga dimensi utama iaitu Kepemimpinan & Pentadbiran (*Penurunan Kuasa, Kepemimpinan Strategik, Visi Sepunya, Struktur Organisasi*), Pembangunan Profesionalisme Guru (*Belajar Berpasukan, Rangkaian Sistem, Dokumentasi*) dan Pengajaran dan Pembelajaran (*Teknologi, Sistem Penilaian dan Pemantauan, Pengetahuan*) untuk melihat dimensi manakah lebih dominan hubungkaitannya dengan prestasi sekolah. Akhir sekali kajian ini akan mengenal pasti faktor-faktor lain yang memberi kesan terhadap prestasi sekolah.



*Rajah 1.1. Kerangka Teoritikal*

## **1.8 Delimitasi Kajian**

Kajian ini melibatkan sekolah-sekolah yang terdapat di seluruh Malaysia. Sebanyak tiga buah sekolah dipilih secara rawak bagi setiap negeri. Respondennya pula terdiri daripada guru-guru yang mengajar di sekolah tersebut dan mempunyai pengalaman mengajar antara lima hingga 21 tahun lebih. Sebanyak 30 guru (minimum) dipilih bagi setiap sekolah untuk tujuan kajian ini dan mereka terdiri daripada pelbagai gred iaitu Gred 54 dan ke bawah. Kajian ini juga hanya melihat hubungkaitan sepuluh ciri organisasi pembelajaran dengan prestasi sekolah. Prestasi dalam kajian ini hanya bertumpu pada keputusan sekolah dalam peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia selama tiga tahun berturut-turut.

## **1.9 Takrifan Istilah**

Berikut adalah huraian ringkas konsep dan ciri/angkubah yang akan digunakan dalam kajian ini:

### **Organisasi Pembelajaran**

Organisasi pembelajaran merujuk kepada situasi di mana individu-individu dalam organisasi tersebut khususnya sekolah sentiasa berusaha meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka melalui pembelajaran yang diperoleh secara formal atau tidak formal dalam usaha meningkatkan prestasi diri dan juga para pelajar serta warganya.

Pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh oleh setiap individu saling bertautan dalam membangunkan sesebuah sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran.



### **Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran Dalam Cadangan Kajian**

Ciri-ciri organisasi pembelajaran yang kesemuanya berjumlah sepuluh merupakan hasil gabungan daripada 4 model organisasi pembelajaran oleh tokoh-tokoh yang sinonim dengan konsep ini iaitu Senge (1990), Marquardt (1996), Hitt (1995) serta Watkins dan Marsick (1996). Pemilihan ciri-ciri daripada setiap teori tersebut adalah berlandaskan kesesuaian dan kebiasaan yang dipraktikkan di sekolah-sekolah yang ada di negara kita. Setiap satu ciri tersebut merupakan indikator yang dianggap penting ke arah mewujudkan organisasi pembelajaran di sekolah. Antaranya ialah:

- **Pembelajaran Berpasukan (*Team Learning*)**

Pembelajaran Berpasukan ialah situasi di mana sesebuah organisasi dapat mengatasi perbezaan pemikiran dan pendapat anggotanya melalui perbincangan dan sumbang saran. Dalam hal ini Senge (1990) cuba mengutarakan pendapatnya tentang perbezaan antara dialog (*dialogue*) dan perbincangan (*discussions*). Menurutnya, dalam perbincangan kita berusaha untuk menang tetapi melalui dialog kita cuba untuk menjangkau pemahaman individu untuk mendapat pengetahuan baru. Tujuan dialog ialah untuk berbincang tentang perbezaan pendapat antara individu dan seboleh-bolehnya mengatasi perbezaan tersebut. Oleh itu, pembelajaran berpasukan yang berjaya ialah apabila setiap ahli dalam pasukan dapat berkongsi maklumat bagi mencapai sesuatu objektif organisasi. Intipati kepada pembelajaran berpasukan ialah mengumpulkan pelbagai pendapat individu dalam sesebuah organisasi sehingga menghasilkan apa yang disebut kebijaksanaan terkumpul (*collective intelligence*). Sesebuah sekolah yang mempunyai budaya organisasi pembelajaran akan secara berterusan memfokus kepada penyelesaian masalah baharu menerusi pembelajaran berpasukan, mengenal pasti masalah serta mencadangkan serta mengimplementasikan cara penyelesaian dari dasarnya.

- **Dokumentasi (*Embedded Systems*)**

Dokumentasi ialah sistem di mana data serta maklumat sekolah disimpan sebagai sumber rujukan sama ada dalam bentuk bercetak ataupun menggunakan teknologi terkini. Secara tidak langsung dokumen yang ada membolehkan guru-guru di sekolah menggunakan sumber-sumber tersebut sebagai rujukan dalam usaha meningkatkan pengetahuan dan keupayaan sebagai seorang guru.

- **Penurunan Kuasa (*Empowerment*)**

Penurunan kuasa (*empowerment*) ialah situasi di mana setiap orang dalam organisasi diberi peluang untuk membuat keputusan terhadap tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka. Pentadbir khususnya pengetua memberi *empowerment* kepada guru-guru untuk melaksanakan tugas dengan andaian guru-guru mempunyai pengalaman dan pengetahuan serta sudah menjalani dan mendapat latihan secara professional di institusi-institusi yang relevan. Secara tidak langsung situasi ini akan menimbulkan motivasi dalam diri individu berkenaan. Dengan pengetahuan dan kemahiran yang ada, guru-guru akan berusaha untuk memberikan hasil yang terbaik demi menonjolkan imej yang baik kepada pihak sekolah.

- **Rangkaian Sistem (*System Connections*)**

Rangkaian sistem ialah situasi di mana sesebuah organisasi dapat dihubungkan dengan komunitinya. Dengan adanya rangkaian sistem dengan komuniti luar guru-guru dapat mengatasi masalah-masalah untuk melaksanakan program bagi menunjukkan prestasi pelajar dalam pelbagai bidang. Rangkaian sistem yang wujud membolehkan guru-guru

mendapat bantuan dari aspek kewangan, khidmat nasihat ataupun kepakaran sebagai sarana memajukan sekolah mereka.

- **Kepemimpinan Strategik (*Strategic Leadership*)**

Kepemimpinan strategik merujuk kepada seseorang pemimpin organisasi yang bijak dan pandai dalam menggerakkan dan mengurus tekanan dengan kreatif dalam usaha mencapai matlamat organisasi. Ini yang dinamakan oleh Senge (1990) sebagai kerja asas seseorang pemimpin organisasi. Pengetua sebagai pemimpin di sekolah akan menyusun strategi dan menurunkan kuasa kepada guru-guru di sekolah mereka untuk memilih strategi yang berkesan serta sesuai dalam usaha meningkatkan prestasi sekolah mahupun subjek masing-masing. Guru-guru dianggap golongan profesional yang telah menerima latihan secukupnya, maka terpulanglah kepada guru-guru tersebut menjana kreativiti dan strategi mereka demi meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran dalam kelas dan melaksanakan tugas-tugas *ad-hoc* yang lain. Kepemimpinan pengetua atau guru besar yang memberi peluang kepada guru-guru untuk mencari strategi sendiri bagi mencapai objektif diri dan dalam menjalankan tugas serta merancang mengikut keadaan.

- **Visi Sepunya (*Shared Vision*)**

Visi sepunya adalah keadaan di mana setiap anggota organisasi itu memperlihatkan kesungguhannya untuk membangunkan imej organisasinya menuju masa hadapan yang gemilang. Pembangunan visi sesebuah organisasi tidak pernah berakhir. Proses ini akan berlaku berterusan dan melibatkan semua individu dalam organisasi terhadap matlamat yang ingin dicapai. Bukan sahaja pemimpin malah semua individu dalam organisasi mesti melihat gambaran masa hadapan dengan jelas. Mereka juga mesti bersedia untuk menghadapi cabaran-cabaran dan kehendak semasa yang memerlukan organisasi untuk

berubah. Sesebuah organisasi yang mempunyai visi yang berkesan akan dapat menggerakkan anggotanya ke arah mencapai matlamat yang diinginkan.

- **Pengetahuan (*Knowledge/Skill*)**

Pengetahuan ialah segala maklumat yang diperoleh oleh individu dalam organisasi dan digunakan untuk membangunkan potensi pelajar dan guru seterusnya organisasi itu sendiri. Secara tidak langsung pengetahuan merangkumi aspek pencapaian, penciptaan, penyimpanan, pengagihan dan penggunaan ilmu pengetahuan tersebut. Dalam konteks sekolah pengetahuan boleh diperoleh daripada pelbagai sumber seperti perkembangan staf, kursus-kursus anjuran jabatan dan kementerian serta seminar-seminar pendidikan. Pengetahuan atau kemahiran lazimnya diperoleh secara formal dan juga tidak formal.

- **Teknologi (*Technology*)**

Teknologi merupakan rangkaian teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) yang wujud di sekolah, latihan guru, penciptaan perisian (*software*) merupakan satu usaha ke arah memantapkan lagi sistem pendidikan yang ada. Dengan kecanggihan teknologi, manusia bergerak kepada cara baharu dalam bekerja (Kinder, 2002). Malah rangkaian teknologi yang ada bukan sahaja memudahkan segala urusan kerja seperti penyimpanan rekod dan data tetapi juga membolehkan capaian maklumat dengan pantas dan cepat yang dapat merangsang pemikiran para guru dan pelajar untuk mendapatkan ilmu sebanyak mungkin.

- **Struktur Organisasi (*Organizational Structure*)**

Struktur merujuk kepada elemen-elemen seperti pengkhususan kerja, bidang-bidang, rantaian arahan, peraturan, pemusatan dan formal (Daft, 1995). Dimensi struktur sebegini

akan memantapkan kelaziman (nilai-nilai dan peranan) dan tingkah laku (aktiviti individu dan kumpulan) serta harapan organisasi (Scott, 1992).

Sekolah adalah satu unit pentadbiran yang bercorak setempat dengan kaedah pengajaran yang berhadapan serta berlaku dalam satu ruang.

- **Sistem Penilaian dan pemantauan (*Measurement Systems*)**

Sistem Penilaian dan pemantauan ialah proses untuk memastikan standard murid.

Penilaian ini merangkumi penilaian yang dilakukan oleh guru-guru di dalam kelas dan penilaian yang dilakukan oleh pihak-pihak tertentu seperti Jabatan Pendidikan, Bahagian Sekolah, Jemaah Nazir Sekolah penting bagi memastikan pentadbiran dan pengurusan kurikulum berada pada landasan yang betul bagi mencapai hasrat melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan.

- **Prestasi Sekolah**

Prestasi akan berfokus kepada purata prestasi/pencapaian sekolah dalam peperiksaan SPM selama tiga tahun berturut-turut. Prestasi sekolah akan diukur mengikut penarafan yang telah dilakukan oleh Jemaah Nazir Malaysia.

- **Kepemimpinan dan Pentadbiran**

Kepemimpinan ialah satu proses yang mempengaruhi aktiviti-aktiviti kelompok ke arah mencapai matlamat dalam masa tertentu (Maimunah, 1990). Kepemimpinan juga boleh ditakrifkan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain supaya mereka akan berjuang dengan rela hati dan penuh semangat ke arah pencapaian matlamat bersama (Bass, 1985). Jelasnya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai segala aktiviti yang mempengaruhi kumpulan atau organisasi yang menuju ke arah mencapai matlamat. Dalam organisasi sekolah, kepemimpinan dan pentadbiran bergerak serentak. Pemimpin pentadbiran lazimnya mengambil tindakan untuk mengarah semua stafnya menggunakan segala sumber yang terdapat di sekolah itu untuk mencapai wawasan dan matlamat sekolah. Dalam kajian Andrew dan Soder (1987) mereka menyatakan bahawa pemimpin pentadbiran juga memainkan peranan penting dalam pencapaian prestasi akademik para pelajarnya.

- **Pembangunan Profesionalisme Guru**

Pembangunan Profesionalisme Guru ialah latihan-latihan dan kemahiran yang diberikan kepada guru-guru dalam usaha meningkatkan pengetahuan, kemahiran serta nilai dan amalan mereka dalam melaksanakan pengajaran dan pembelajaran. Pembangunan profesional guru melibatkan kursus-kursus, bengkel, taklimat profesional, seminar, pembelajaran maya, mentoring dan bimbingan. Aspek pembangunan diri guru merupakan program berterusan dan bersifat jangka panjang. Ia juga merupakan program terancang dan dilaksanakan secara sistematik. Program ini boleh dilaksanakan oleh pihak sekolah dan di samping itu guru dengan inisiatif sendiri boleh meneroka pelbagai pendekatan yang sesuai dengan diri masing-masing. Dalam konteks ini konsep pembelajaran

sepanjang hayat amat relevan sekali. Sebagaimana proses pendidikan, proses pembangunan diri guru juga melibatkan tiga domain utama iaitu: kognitif, afektif, dan psikomotor.

- **Pengajaran dan Pembelajaran**

Pengajaran bermaksud segala yang berkaitan dengan mengajar atau mengajarkan (seperti caranya, sistemnya dan lain-lain). Pembelajaran pula ialah suatu gerak balas kepada rangsangan-rangsangan yang membawa kepada satu perubahan. Pembelajaran yang berkesan bergantung pada guru yang mengajar. Antaranya termasuklah cara seseorang itu mengelola dan mengurus bilik darjah, kaedah pengajaran yang digunakan, persediaan mengajar, aktiviti pembelajaran yang dijalankan di dalam bilik darjah dan kawalan disiplin oleh guru (Hussein Mahmood, 1997). Penggunaan media melalui teknologi maklumat dapat membantu keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran.

### **1.10 Andaian-andaian**

Untuk tujuan kajian ini beberapa andaian telah diambil kira. Antaranya kajian ini mengandaikan bahawa ciri-ciri organisasi pembelajaran wujud di sekolah pada tahap, jenis dan kapasiti yang berbeza. Organisasi pembelajaran di sekolah mungkin wujud secara dirancang ataupun mungkin secara kebetulan sahaja.

Andaian kedua adalah pihak pentadbir sebenarnya sedar bahawa ciri-ciri organisasi pembelajaran dapat menimbulkan kesan positif serta meningkatkan prestasi sekolah.

Seterusnya, pengkaji juga mengandaikan bahawa responden untuk kajian ini menjawab secara ikhlas soal selidik yang diberikan kepada mereka tanpa memikirkan apa-apa hubungan dengan ganjaran yang diterima.

Akhir sekali, terdapat kemungkinan angkubah-angkubah lain yang mempunyai kesan atau dapat memberi kesan terhadap kajian ini namun tidak dimasukkan dalam kajian ini demi mengelakkan hilangnya fokus terhadap keutamaan kajian.

### **1.11 Skop Kajian**

Skop kajian penyelidikan ini adalah seperti berikut:

- a) Kajian ini melibatkan guru-guru dan sekolah menengah di seluruh Malaysia.
- b) Kajian ini juga bertumpu pada penyelidikan mengenai model-model dan ciri-ciri organisasi pembelajaran (10 ciri-ciri yang dipilih dan digabung daripada 4 model organisasi pembelajaran) yang diandaikan mempunyai hubungan dengan prestasi sekolah.

### **1.12 Batasan Kajian (Limitasi Kajian)**

Terdapat beberapa kekangan dan batasan dalam kajian ini, antaranya:

- a) instrumen yang diguna pakai diambil daripada pengkaji dari negara-negara barat yang mana tafsiran sesuatu elemen/faktor mungkin berbeza dengan responden di negara ini kerana perbezaan latar belakang, pendidikan dan pengalaman.
- b) kajian ini menggunakan soal selidik, oleh itu terdapat batasan dari segi metodologi, misalnya adakah responden benar-benar memahami semua soalan dalam soal selidik yang digunakan.



c) sesetengah faktor mungkin tidak menunjukkan ketepatannya akibat telah dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang berkaitan. Contohnya masalah disiplin pelajar atau campur tangan daripada pihak ibu bapa mungkin memberi kesan ke atas prestasi sekolah.

Walaupun kajian ini mencakupi sekolah-sekolah Menengah di seluruh Malaysia namun kajian ini terhad kepada skop demografi di tiga buah sekolah sahaja dalam sesebuah negeri dengan jumlah minimum responden bagi setiap negeri adalah sebanyak 90 orang. Hal ini adalah disebabkan oleh kekangan masa dan juga kerjasama daripada pihak responden. Semua negeri diliputi dalam kajian ini; bagaimanapun responden dipilih dengan menggunakan kaedah persampelan rawak mudah.

Masalah yang dihadapi oleh pengkaji adalah sukar untuk mendapatkan kerjasama sepenuhnya daripada guru-guru disebabkan oleh kerja-kerja pengkeranian yang lain di sekolah serta kurangnya kesedaran tentang kepentingan menjawab soal selidik kerana tiada apa-apa faedah secara langsung yang boleh diperolehi oleh mereka. Walau bagaimanapun, halangan ini dapat dikurangkan dengan bantuan beberapa rakan yang dikenali serta pentadbir sekolah yang komited.

Data bagi kajian ini diperolehi melalui soal selidik. Oleh itu, pasti akan wujud batasan metodologi penyiasatan soal selidik, seperti sama ada peserta yang benar-benar memahami soalan. Walau bagaimanapun, soalan respon terbuka diberikan supaya para guru dapat menyuarakan pandangan secara bebas berdasarkan pengalaman yang dilalui, pemerhatian dan pendapat mereka berdasarkan situasi yang dialami di sekolah masing-masing.

Batasan kajian semasa lain berkaitan dengan penggunaan konsep dan ciri daripada model-model Barat, seperti yang dinyatakan dalam bab mengenai metodologi, model-model yang dikemukakan kadangkala kurang mendalami permasalahan yang dihadapi oleh pentadbiran sekolah di negara kita. Persepsi responden terhadap kepemimpinan pengetua mungkin tidak semestinya bertepatan dengan realiti atau salah faham boleh mempengaruhi maklum balas. Perkara ini perlu diambil perhatian kerana jawapan yang dilaporkan sendiri tidak tepat atau benar-benar mungkin mencerminkan subjek kepentingan. Tambahan pula, mengikut Robbins dan Coulter (1999), terdapat kecenderungan bahawa berat sebelah yang mementingkan diri sendiri mungkin akan berlaku. Maksudnya di sini, responden mungkin ingin menunjukkan sekolah mereka lebih baik daripada sekolah lain.

Dalam usaha untuk mengumpul data yang diperlukan seberapa banyak yang mungkin, soal selidik yang direka untuk kajian ini mungkin agak panjang dan ini menimbulkan cabaran kesabaran responden. Oleh itu, jawapan mungkin tidak mencerminkan pemboleh ubah kajian ini.

Instrumens yang digunakan dalam kajian ini pada asalnya dibangunkan dalam konteks bukan-Asia, dan mungkin mengandungi item sensitif budaya yang mungkin tidak dapat dikesan walaupun usaha penyelidik untuk meminimakan jurang budaya dalam instrumens tersebut di Malaysia.

Sampel kajian ini merangkumi guru-guru di sebahagian sekolah mengikut negeri. Oleh itu, hasil kajian ini mungkin mewakili sekolah yang mempunyai ciri-ciri yang sama sahaja. Mungkin ada faktor lain yang tidak disebutkan dalam kajian ini.

### **1.13 Susun Atur Tesis**

Bahagian ini menerangkan susun atur penulisan tesis ini. Penulisan tesis ini dibahagikan kepada 5 bab. Keterangan ringkas setiap bab adalah seperti berikut:

#### **Bab Satu : Pendahuluan**

Bab ini akan menerangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah, soalan-soalan kajian, objektif kajian, kerangka kajian, hipotesis, andaian-andaian kajian, kepentingan kajian, batasan kajian, definisi operasi dan susun atur bab.

#### **Bab Dua: Sorotan Literatur**

Tujuan bab ini adalah untuk menyediakan latar belakang konseptual bagi tesis ini. Bab ini akan meliputi sorotan literatur berkenaan angkubah yang dikaji, iaitu model dan ciri-ciri organisasi pembelajaran dan prestasi sekolah. Di samping itu, berasaskan sorotan literatur, bab ini juga menerangkan kerangka teoretikal bagi kajian ini.

#### **Bab Tiga: Metodologi Kajian**

Bab ini menerangkan metodologi yang digunakan dalam kajian ini seperti reka bentuk kajian, pengumpulan data, populasi kajian, jumlah sampel, kaedah persampelan, instrumen kajian, skala ukuran, kesahan (*validity*) dan kebolehan percayaan (*reliability*), pra-uji soal selidik dan kaedah analisis data.

#### **Bab Empat: Penemuan dan Perbincangan**

Bab ini menyentuh mengenai ujian hipotesis-hipotesis, tafsiran ke atas hasil-hasil penemuan kajian, dan perbincangan.

## **Bab Lima: Implikasi, Cadangan dan Kesimpulan**

Bab ini adalah merupakan bab terakhir yang membincangkan hasil sumbangan daripada kajian ini, implikasi daripada hasil kajian ini, batasan kajian, cadangan-cadangan bagi kajian pada masa hadapan, dan kesimpulan kajian.

## **BAB DUA**

### **SOROTAN LITERATUR**

#### **2.1 Pendahuluan**

Fokus utama kajian adalah untuk melihat tahap ciri-ciri organisasi pembelajaran di sekolah dan kesan pengamalannya terhadap peningkatan prestasi sekolah terutamanya dalam aspek akademik. Pelbagai pendekatan yang telah dilakukan oleh para pengkaji untuk melihat kesan daripada kewujudan ciri-ciri organisasi pembelajaran terhadap prestasi sesebuah organisasi. Walaupun kajian-kajian yang dilakukan oleh pengkaji Barat menunjukkan organisasi pembelajaran dapat meningkatkan prestasi sesebuah organisasi namun kajian keberkesanan organisasi pembelajaran terhadap organisasi seperti sekolah masih agak kurang. Meskipun begitu, di Malaysia terdapat beberapa pengkaji yang telah membuktikan bahawa kewujudan organisasi pembelajaran dapat membantu peningkatan prestasi sekolah. Kajian yang dilakukan oleh Zuraidah bt Abdullah (2002) bertajuk, “Kepemimpinan Transformasi: Pembentukan Organisasi Pembelajaran di sebuah sekolah di Selangor”, menunjukkan bahawa telah wujud ciri-ciri organisasi pembelajaran di sekolah dalam kajiannya. Beliau melihat ciri-ciri organisasi pembelajaran daripada dimensi visi dan strategi, amalan-amalan pentadbiran, iklim organisasi, struktur organisasi dan amalan individu dan berpasukan. Selain itu, Marinah Awang (1998), juga telah menjalankan kajian tentang kesan pengamalan organisasi pembelajaran di beberapa buah sekolah di Kota Kinabalu, Sabah. Marinah Awang (1998) menggariskan lima elemen dalam kajiannya iaitu wawasan, struktur organisasi, peranan pengurusan, inspirasi individu dan budaya. Beliau mendapati sekolah-sekolah yang dikaji memang telah mengamalkan ciri-ciri Organisasi Pembelajaran.

## 2.2 Organisasi Dan Perkembangannya

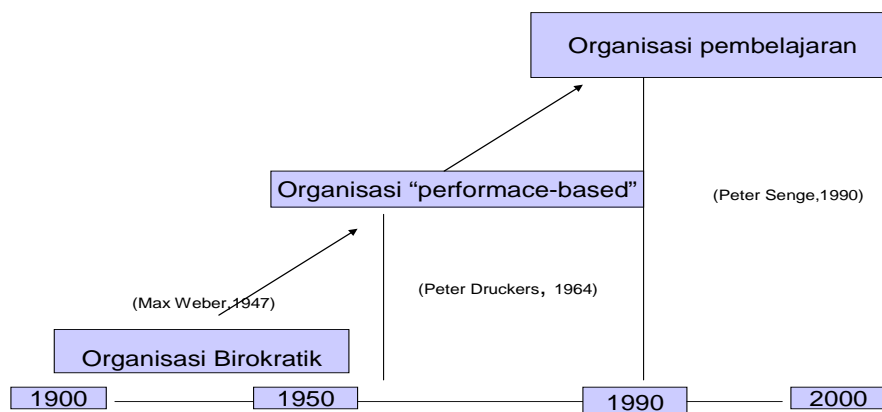
Organisasi merupakan sebuah firma yang terdiri daripada individu atau kumpulan yang mempunyai kuasa, pengaruh dan otoriti. Organisasi juga melibatkan pengagihan sekelompok kerja kepada individu yang saling berkaitan. Abdul Shukor (1992) lebih memfokus kepada perubahan dan dinamika yang wujud dalam sesebuah organisasi hasil daripada pembangunan. Beliau mengemukakan empat ciri organisasi yang perlu diperbetulkan iaitu; organisasi yang merumitkan, organisasi yang menghairankan, organisasi yang mengelirukan dan organisasi yang mengaburkan.

Sebenarnya menurut Watkins dan Marsick (1996) perkataan organisasi adalah berasal dari Greek iaitu “organon” yang bermaksud alat atau instrumen. Istilah ini diwujudkan oleh mereka untuk mentakrifkan perbuatan yang menjurus kepada aktiviti-aktiviti yang berorientasikan matlamat dan juga pembelajaran dalam organisasi adalah secara kolektif, saling bertukar pengalaman.

Takrifan tentang organisasi adalah berbeza-beza antara seseorang pengkaji dengan pengkaji yang lain. Para pemikir tradisional menganggap bahawa organisasi adalah suatu struktur formal dan dipenuhi dengan undang-undang dan peraturan, tanggungjawab dan kuasa (Weber, 1947). Sebaliknya para pengkaji tingkah laku manusia menganggap bahawa organisasi mengandungi manusia yang mempunyai keperluan yang berbeza dan sekumpulan manusia yang membangunkan cara sendiri bagi melakukan sesuatu kerja (Drucker, 1964). Manakala para pengkaji perkembangan organisasi pula menganggap organisasi ialah sistem yang di dalamnya terkandung manusia dan juga pengetahuan (Senge, 1990). Sementara itu Hitt (1995) pula mendapati terdapat tiga perbezaan

paradigma tentang organisasi daripada Weber (1947): organisasi birokratik, iaitu paradigma yang memfokus kepada kewajaran dan kecekapan, manakala Drucker (1964) menjurus kepada organisasi “*performance based*”. Paradigma Senge (1990) pula, menekankan kepada hasil/keputusan dan keberkesanan serta penyesuaian kepada perubahan persekitaran. Ketiga-tiga perubahan paradigma organisasi iaitu dari kecekapan, keberkesanan dan pembelajaran ditunjukkan melalui rajah 2.1 di bawah:

## ● Perkembangan organisasi (W. Hitt, 1995)



Rajah 2.1. Perkembangan organisasi menurut Hitt (1995).

## 2.3 Organisasi Pembelajaran

### 2.3.1 Definisi Organisasi Pembelajaran

Istilah organisasi pembelajaran (*Organizational Learning*) wujud melalui proses yang berterusan. Kajian utama mengenai seni belajar hanya bermula selepas tahun 1900 dan konsep pemikiran sistem (*systems thinking*) telah diperkenalkan pada tahun 1950-an. Menurut beliau lagi pada tahun 1970-an idea Pemikiran Sistem telah dinamakan

pembelajaran organisasi dengan munculnya konsep pembelajaran organisasi yang dipelopori oleh Argyris (1977) melalui konsep “*single-loop learning*” dan “*double-loop learning*”. Manakala pada tahun-tahun berikutnya iaitu selepas tahun 1980 an, konsep organisasi menghadapi persaingan dengan meningkatkan kelebihan daya saing organisasi melalui usaha yang lebih memfokus kepada peningkatan ilmu serta kemahiran di dalam organisasi. Seterusnya pada awal tahun 1990 an beberapa penulis telah cuba memberi penekanan kepada organisasi pembelajaran seperti Senge (1990), Huber (1991), Pedler, Burgoyne, dan Boydell (1991), Garvin (1993), Bennet dan O’Brien (1994) dan Argyris (1991). Mereka sependapat bahawa ilmu pengetahuan adalah satu perkara yang sentiasa berubah dan bertambah.

Beberapa orang pengkaji dalam bidang ini telah memberikan definisi kepada Organisasi Pembelajaran. Fiol dan Lyles (1985) menyatakan bahawa organisasi pembelajaran merupakan proses memperbaiki tindakan melalui pengetahuan dan kemahiran supaya menjadi lebih baik. Menurut beliau lagi, prestasi organisasi memberi kesan kepada kebolehan organisasi untuk belajar dan menyesuaikan diri dalam persekitaran yang sentiasa berubah-ubah. Manakala Hitt (1995) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai galakan kepada orang ramai untuk mempelajari sesuatu melalui ruang untuk bertanya, belajar, berfikir dan sentiasa memastikan dirinya sebahagian daripada organisasi. Beliau menambah bahawa pembelajaran adalah proses pemerolehan maklumat, pemerhatian dan penambahan pengalaman baru untuk mengubah tingkah laku.

Huber (1991) pula menyatakan bahawa terdapat empat perkara yang berkait rapat dengan organisasi pembelajaran, iaitu pencapaian pengetahuan, pengagihan maklumat, interpretasi maklumat dan “memori organisasi”. Beliau berpendapat bahawa pembelajaran tidak



semestinya berlaku secara disadari. Pembelajaran juga tidak terhad kepada peningkatan keberkesanan pembelajaran atau semata-mata membawa perubahan tingkah laku sahaja. Dengan kata-kata lain, manusia belajar setiap masa secara berterusan dan pembelajaran tersebut tidak semestinya mempunyai tujuan tertentu.

Watkins dan Marsick (1993) memberikan definisi yang ringkas, organisasi pembelajaran adalah organisasi yang belajar berterusan dan berubah bentuk dengan sendirinya.

Pedler et al. (1991) pula menyatakan bahawa organisasi pembelajaran ialah organisasi yang memudahkan pembelajaran anggotanya dan sentiasa berubah dalam usaha untuk mencapai matlamatnya.

Marquardt (1996) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai keadaan di mana anggotanya belajar dengan bersungguh-sungguh dan bersama-sama serta sentiasa berubah ke arah pengurusan, pengumpulan ilmu dan menggunakan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan pencapaian organisasi.

Sementara Garvin (1993) pula mentakrifkan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang mengamalkan kemahiran mencipta, memperoleh dan menyebarkan pengetahuan dan mengubah tingkah laku dan persepsi untuk menerima pengetahuan baru.

Berdasarkan beberapa definisi dan konsep yang dikemukakan di atas maka jelaslah bahawa organisasi pembelajaran merupakan sebuah organisasi yang menjadikan pembelajaran sebagai budaya dalam kalangan pekerjaanya. Pihak organisasi menggalakkan anggota-anggotanya untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran serta memberi nilai yang tinggi terhadap aktiviti pembelajaran. Pihak atasan sentiasa

menyokong pembelajaran anggotanya dengan menyediakan pelbagai kemudahan untuk pekerjaannya maju dan membangun selari dengan perkembangan semasa. Segala yang dipelajari dikongsi bersama, kemudiannya diadaptasi dan diaplikasikan dalam organisasi untuk mencapai matlamat diri dan organisasi secara serentak.

Garavan (1997) memberi komen beliau dengan mengatakan bahawa literatur tentang pembelajaran organisasi menjurus kepada dua kategori : pertama ialah yang menganggap organisasi pembelajaran sebagai satu angkubah dan sesuatu yang boleh direka bentuk ke dalam organisasi dan mempunyai kepentingan dalam mempengaruhi pencapaian organisasi. Yang kedua ialah organisasi pembelajaran hanya dianggap sebagai metafora untuk melambangkan organisasi. Secara dasarnya golongan ini melihat organisasi sebagai budaya atau secara khususnya sebahagian daripada budaya sesebuah organisasi itu.

## **2.3.2 Perbezaan Antara Organisasi Pembelajaran dan Pembelajaran Organisasi**

### **2.3.2.1 Organisasi Pembelajaran (LO)**

Organisasi Pembelajaran merupakan konsep yang merujuk kepada sifat-sifat khusus sesuatu organisasi (Smith et al., 1991; Tsang, 1997). Secara khususnya organisasi pembelajaran memberikan fokus tentang apa dan menjelaskan sistem, prinsip-prinsip dan ciri-ciri organisasi yang belajar untuk menghasilkan sesuatu secara entiti kolektif (Marquardt, 1996). Oleh itu organisasi pembelajaran lebih berorientasikan tindakan dan menuju ke arah pembentukan organisasi yang ideal, organisasi yang mempunyai tahap pembelajaran yang maksimum. Pada pendapat Marquardt (1996), organisasi pembelajaran itu merupakan organisasi yang mempunyai keupayaan tinggi dalam mengumpul, menyimpan dan memindahkan pengetahuan serta secara berterusan

melakukan transformasi diri untuk mencapai kejayaan korporat. Organisasi itu juga katanya mampu menyuburkan keupayaan setiap orang sama ada di dalam dan di luar organisasi untuk terus belajar di samping bekerja. Pada masa yang sama teknologi digunakan untuk mengoptimumkan pembelajaran di samping meningkatkan produktiviti organisasi.

#### **2.3.2.2 Pembelajaran Organisasi (OL)**

Menurut Confessore dan Kops (1998), kedua-dua konsep ini mempunyai perbezaannya yang tersendiri. Tsang (1997) menyatakan bahawa proses untuk menjadikan sesebuah organisasi itu sebagai organisasi pembelajaran adalah melalui pembangunan pembelajaran organisasi dan pembelajaran organisasi merupakan aktiviti utama dalam organisasi pembelajaran. Keadaan ini lebih menjurus kepada jenis aktiviti-aktiviti tertentu atau proses yang mungkin berlaku di salah satu tahap dalam sistem organisasi berkenaan seperti tahap individu, kumpulan, jabatan atau fungsi organisasi (Smith et al., 1991). Oleh itu, Argyris dan Schön (1978) mendefinisikan pembelajaran organisasi "*as a process of detection and correction of error*". Fiol dan Lyles (1985) pula menyatakannya sebagai proses memperbaiki tindakan melalui ilmu dan kefahaman yang lebih baik.

Dengan kata lain organisasi pembelajaran adalah suatu bentuk atau budaya kepada sesebuah organisasi manakala pembelajaran organisasi merupakan proses pembelajaran yang berlaku dalam sesebuah organisasi berkenaan.

#### **2.3.3 Jenis-jenis Pembelajaran**

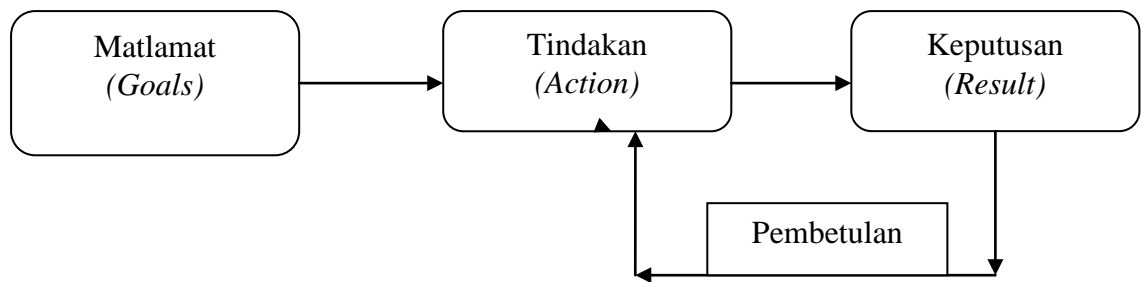
Terdapat tiga jenis pembelajaran yang dikenal pasti dalam organisasi pembelajaran yang penting dan amat bernilai dalam perjalanan sesebuah organisasi iaitu *single-loop*

*learning*, *double-loop learning* dan *deutro-loop learning*. Apabila ahli-ahli dalam sesebuah organisasi berinteraksi dengan persekitaran dalaman dan luaran mereka akan memperoleh pengetahuan baru maka pengetahuan lama akan hilang. Jumlah perolehan maklumat baru mungkin sangat sedikit untuk membawa perubahan dalam organisasi. Perubahan hanya akan dilakukan jika terdapat kesilapan dan *single-loop learning* akan wujud apabila kesilapan dikesan dan dibaiki (Agyris & Schön, 1978). Keadaan ini akan membolehkan sesebuah organisasi itu meneruskan polisi dan matlamat yang telah ada.

#### a) *Single-loop Learning*

*Single-loop learning* merupakan bentuk asas pembelajaran dan wujud dalam satu set halangan yang dikenal pasti dan tidak dikenal pasti yang mencerminkan tanggapan organisasi terhadap diri dan persekitarannya (Prahalad & Bettis, 1986). Antara halangan yang membataskan pewujudan organisasi pembelajaran ialah *sequential*, *incremental* dan fokus terhadap isu-isu dan peluang-peluang yang merupakan skop tradisional dalam sesebuah organisasi (Garavan, 1997).

*Single-loop learning* boleh menumpukan kepada aktiviti yang berasaskan pengetahuan atau kompetensi organisasi yang spesifik atau rutin tanpa mengubah aktiviti asal organisasi. *Single-loop learning* cuba mencari satu jalan bagi menghasilkan penambahbaikan proses. Dalam pembelajaran *single-loop* sesebuah organisasi menyesuaikan tindakan dengan persekitaran. Proses pembelajarannya bertindak balas dengan persekitaran dalam dan luaran organisasi (Probst & Buchel, 1997). Proses pembelajaran ditentukan oleh norma dan nilai yang telah ada dalam organisasi. Maknanya organisasi menyesuaikan diri dengan persekitaran tanpa mengubah nilai dan norma yang telah ditetapkan.



Sumber : Probst & Buchel,1997

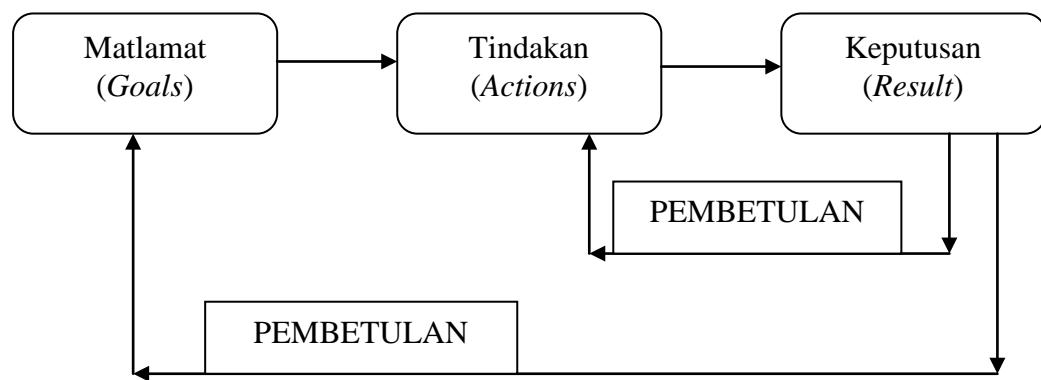
Rajah 2.2: *Single Loop Learning*.

#### ***b) Double-Loop Learning***

*Double-loop learning* wujud sebagai langkah lanjutan untuk mengesan dan membetulkan kesilapan apabila organisasi terlibat dalam pertanyaan tentang norma, prosedur (tatacara), polisi dan objektifnya. Organisasi yang mempunyai norma dan nilai-nilai yang tidak mungkin diubah perlu membina keutamaan baru dan perlu membuat penilaian semula.

*Double-loop learning* membolehkan organisasi memahami (*make sense*) dengan persekitarannya. Pembelajaran ini menekankan kenapa proses tersebut digunakan dan kebaikan menggunakan proses tersebut (Senge, 1990). Bagi Argyris dan Schön (1978), *double-loop learning* akan bertindak balas terhadap perubahan-perubahan dalam persekitaran sedia ada dengan mengubah keseluruhan norma dan andaian-andaian organisasi. *Double-loop learning* pada pendapat mereka ialah belajar dengan cara mengubah kerangka kerja. Dengan kata lain *double-loop learning* mencabar serta mempersoal amalan, polisi, norma-norma dan sebagainya malah proses *double-loop learning* menghasilkan penambahbaikan yang besar.

*Double-loop learning* merujuk kepada pembangunan peranan yang lebih kompleks dan berkaitan dengan tindakan yang baru untuk memahami sebab (*causality*). Pembelajaran sebegini biasanya akan melibatkan seluruh organisasi. Fiol dan Lyles (1985) mengklasifikasikan pembelajaran *double-loop* ini sebagai *higher-level learning* atau juga dikenali sebagai *generative learning* iaitu pembelajaran yang membolehkan sesuatu yang baharu dan memperbaiki secara keseluruhan proses kerja di sesebuah organisasi.



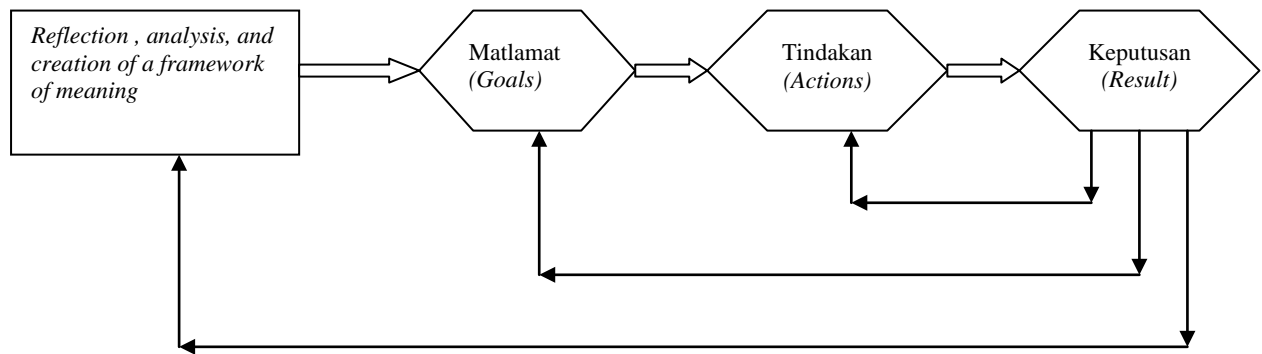
SUMBER: Probst & Buchel, 1997

Rajah 2.3: *Double-Loop Learning*.

### c) *Deutro-Loop Learning*

Pembelajaran ini wujud apabila organisasi telah berjaya mengamalkan *single-loop* dan *double-loop learning*. *Deutro-loop learning* merupakan satu kesedaran bahawa pembelajaran mesti diwujudkan. Elemen penting dalam *deutro-loop learning* ialah membangunkan keupayaan untuk belajar: subjeknya ialah pembelajaran itu sendiri iaitu belajar untuk belajar. *Deutro-loop learning* tidak bertumpu pada prosedur,

prinsip-prinsip atau matlamat tetapi lebih kepada memahami organisasi itu sendiri (Probst & Buchel, 1997).



Rajah 2.4: Deutro-Loop Learning

Menurut Senge (1990) dalam organisasi terdapat pelbagai jenis pembelajaran yang berlaku dalam kalangan pekerja. Mereka membahagikan pembelajaran kepada tiga iaitu *maintenance learning*, *shock learning* dan *anticipatory learning*.

Konsep pembelajaran *maintenance learning* berusaha untuk mencari cara yang lebih baik terhadap apa yang telah diketahui. Konsep ini menekankan agar pekerja dalam sesebuah organisasi melakukan sesuatu perkara dengan betul daripada melakukan perkara yang betul. Pembelajaran jenis ini biasanya tidak mengambi kira perubahan yang berlaku di sekeliling dan cabaran yang dihadapi. Setiap individu dalam organisasi lebih bertekad untuk mengekalkan *status quo* dan tidak cuba mencabar strategi dan sistem operasi yang telah sedia ada. Fokus tertumpu pada hasil pencapaian jangka pendek.

Pembelajaran *shock learning* pula ialah pembelajaran yang dilakukan oleh pekerja secara tindak balas. Pembelajaran hanya berlaku sekiranya ada krisis atau masalah. Lazimnya pembelajaran jenis ini tidak mendatangkan hasil yang berkesan kerana kajian telah membuktikan bahawa seseorang pekerja akan hilang kreativitinya apabila mengalami tekanan.

Pembelajaran *anticipatory learning* pula ialah jenis pembelajaran yang menekankan kesan jangka panjang dalam melakukan sebarang tindakan dan mencari jalan yang paling baik bagi menghadapi masa hadapan. Pembelajaran jenis ini menggalakkan kerjasama, mencari pelbagai alternatif, berorientasikan masa hadapan, serta melihat apa yang telah berlaku. *Anticipatory learning* menurut Senge (1990) merupakan konsep terbaik bagi sesebuah organisasi menuju ke arah ☐ pembentukan organisasi pembelajaran.

Menurut Garavan (1997), terdapat dua jenis pembelajaran yang sering diperkatakan iaitu *adaptive learning* dan *generative learning*. *Adaptive learning* atau *single-loop learning* adalah pembelajaran yang terhasil daripada tindak balas ketika organisasi menghadapi tekanan dan dilakukan atas kehendak persekitaran.

Pembelajaran ini bertujuan untuk menyelesaikan masalah semasa tanpa mendasari akar umbi wujudnya masalah tersebut (Prahalad & Bettis, 1986).

*Generative learning* atau *double-loop learning* pula wujud apabila organisasi berhasrat untuk mengkaji semula andaian-andaian tentang misi dan keupayaan serta menginginkan cara baru dalam usaha membangunkan organisasi. Pembelajaran ini menekankan percubaan berterusan, melihat sesuatu perkara secara sistematik dan



sanggup memikirkan perkara-perkara lain di luar permasalahan tersebut (Slater & Narver, 1995).

Hitt (1995) ketika membincangkan perkembangan organisasi mengutarakan pendapat beberapa ahli psikologi seperti Rogers dan Maslow yang menganggap bahawa pembelajaran merupakan perubahan tingkah laku akibat daripada pemerolehan pengalaman.

Watkins dan Marsick (1993) juga menegaskan bahawa pembelajaran merupakan satu tuntutan/keperluan bagi menentukan kejayaan organisasi dalam menghadapi perubahan dan inovasi di mana inovasi akan menjanjikan pembelajaran berterusan sesebuah organisasi.

Kesimpulannya, pembelajaran merupakan proses yang melibatkan individu memperoleh maklumat tentang hasil, proses, teknologi atau perkhidmatan dalam sesuatu tempoh waktu, yang membantu organisasi membuat pembaharuan (inovasi) dan berupaya memindahkan pengetahuan yang sama atau berbeza pada masa hadapan.

#### **2.3.4 Peringkat-peringkat Organisasi Pembelajaran**

Mumford (1995) mengemukakan tiga peringkat dalam piramid pembelajaran iaitu pembelajaran individu (*individual learning*), pembelajaran kumpulan (*group learning*) dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*).

#### **a) Peringkat Individu (*Individual Level*)**

Menurut Senge (1990), organisasi belajar melalui individu yang belajar. Walau bagaimanapun pembelajaran individu tidak semestinya menjadikan sesebuah organisasi itu belajar. Organisasi yang tidak meletakkan pembelajaran individu sebagai penting akan menghadapi masalah ketakutan, pasif dan tidak berdaya saing. Pembelajaran individu merupakan pelengkap kepada organisasi pembelajaran. Sesebuah organisasi yang ingin menjadi sebuah organisasi pembelajaran perlu menyebarkan pembelajaran kepada semua individu di dalam organisasinya dan tidak hanya tertumpu pada *key personnel* sahaja (Pearn & Mulrooney, 1995).

#### **b) Peringkat Kumpulan (*Team Level*)**

Marquardt (1996) mentakrifkan pembelajaran kumpulan sebagai “*alludes to increase in knowledge, skills and competency which is accomplished by and within the group.*”

Menurutnya pasukan menjadi penting dalam organisasi pembelajaran, yang mengajar mereka proses-proses kualiti, teknik penyelesaian masalah dan kemahiran interaksi kumpulan. Watkins dan Marsick (1993) menyatakan bahawa melalui kumpulan, seseorang itu belajar untuk bekerja secara kolaboratif, secara tidak langsung meningkatkan keupayaan organisasi untuk mencapai matlamat organisasi.

Allen (1998) juga menyatakan bahawa pembelajaran kumpulan merupakan penyumbang utama kepada organisasi pembelajaran. Menurutnya pembelajaran kumpulan patut diperkembang dan diperluas untuk menghasilkan tingkah laku positif. Senge (1990) mengenal pasti tiga elemen penting untuk pembelajaran kumpulan iaitu, tujuan umum, visi bersama, dan persefahaman bagi memenuhi usaha satu sama lain.

Pembelajaran kumpulan berlaku apabila:

- kumpulan memahami matlamat mereka dan komited terhadap pencapaian mereka.
- Pembelajaran individu dikongsi dan dibincangkan dalam kumpulan.
- Kerja kumpulan dilihat sebagai satu peluang untuk belajar bersama-sama.
- Kumpulan mengembangkan aktiviti seharian dan proses pertanyaan berlaku berterusan bagi menambahbaik apa yang telah dilakukan dan bagaimana ia dilakukan.
- Pihak pengurusan memudahkan pembelajaran kumpulan *on a structured basis*.

### c) **Peringkat Organisasi (*Organizational Level*)**

Altman dan Iles (1998) menyatakan organisasi pembelajaran mempunyai kaitan dengan pembelajaran individu dan kumpulan. Kemahiran dan pengetahuan yang terdapat pada staf disatukan dan mereka harus melaksanakan tanggungjawab bagi memastikan matlamat organisasi tercapai (Wickens, 1995).

Menurut Watkins dan Marsick (1993) pembelajaran berlaku dengan pantas dalam organisasi melalui interaksi yang kompleks. Pembelajaran ini terhasil daripada proses saling keterbergantungan, interaktif dan pengalaman kolektif. Kitaran pembelajaran ini penting bagi meningkatkan pencapaian dalam sesebuah organisasi termasuklah sekolah.

**Crossan, Lane & White (1999)** berpendapat bahawa organisasi pembelajaran merupakan satu proses yang dinamik berasaskan pengetahuan yang bergerak pada tahap

tindakan yang berbeza daripada individu kepada kumpulan sehingga ke peringkat organisasi. Kitaran ini sentiasa berterusan.

### **2.3.5 Model-Model Organisasi Pembelajaran**

Terdapat pelbagai model organisasi pembelajaran yang diketengahkan oleh ramai pengkaji dan penyelidik dalam tahun 1990-an dan beberapa daripadanya telah digunakan dalam kajian terhadap organisasi pembelajaran. Model yang terawal diketengahkan oleh Senge (1990) dan kemudiannya diikuti oleh Marquardt (1996) dan yang paling terbaru ialah oleh Watkins dan Marsick (1996, 1998). Ketiga-tiga model ini kerap digunakan dalam beberapa kajian yang dibuat di Malaysia akhir tahun 1990an, termasuklah Marinah Awang (1998), Iskandar Jassa (2000), Zuraidah Abdullah (2002) Zulkifli Ab. Rahman (2006) Chan Yuen Fook (2004), Yusof, Boon, Fadzlon dan Hasan (2011). Setiap model yang diketengahkan oleh para pengkaji dihuraikan seperti di bawah.

#### **▪ Lima Disiplin Pembelajaran Senge (1990)**

Menurut Senge (1990), situasi di mana organisasi belajar tidak mendatangkan hasil yang diinginkan adalah satu perkara yang tidak mengejutkan. Ketidakupayaan untuk belajar masih berlaku walaupun banyak usaha dilakukan untuk membetulkannya. Beliau menyatakan bahawa punca ketidakupayaan ini ialah amalan dan sikap pekerja-pekerjanya yang tidak mempunyai disiplin atau kemahiran yang sepatutnya untuk memikul tanggungjawab sebagai ejen pembelajaran organisasi. Justeru itu beliau menekankan bahawa bagi menjadikan proses pembelajaran yang dilakukan membantu mewujudkan sebuah organisasi pembelajaran, Senge (1990) berpendapat individu dalam sesebuah organisasi itu perlu mengamalkan lima disiplin utama. Disiplin pertama ialah mengembangkan *personal mastery* atau penguasaan diri seluruh anggota organisasi. Kedua ialah

membangunkan model mental (*mental model*), ketiga membangunkan visi bersama (*shared vision*), keempat pembelajaran berpasukan (*team learning*) dan akhir sekali ialah pemikiran bersistem (*systems thinking*). Senge (1990) menegaskan bahawa kelima-lima prinsip atau kemahiran ini perlu dipraktikkan oleh ahli-ahli dalam sesebuah organisasi jika hendak merealisasikan usaha untuk mewujudkan sebuah organisasi pembelajaran. Tanpa kelima-lima disiplin ini, pembelajaran sebenar tidak berlaku dan sistem ini akan menghalang pembelajaran sesebuah organisasi. Kakitangan dalam organisasi mesti berfikir, berusaha dan bersatu berpandukan lima disiplin ini.

Menurut Senge (1990) lima disiplin ini adalah berkaitan dengan sifat peribadi iaitu sikap, cara pekerja berfikir, apa yang sebenarnya dikehendaki dan bagaimana pekerja berinteraksi antara satu sama lain. Disiplin ini berkaitan dengan sikap dan amalan pekerja yang perlu ada pada mereka bagi membantu organisasi menuju sistem organisasi pembelajaran. Malah beliau menyatakan bahawa disiplin ini boleh dijadikan penawar kepada ketidakupayaan belajar dalam kalangan pekerja.

Beliau menegaskan bahawa pemikiran bersistem, model mental dan penguasaan diri menuntut penglibatan di peringkat individu manakala visi bersama dan pembelajaran berpasukan menuntut penglibatan secara berpasukan. Walau bagaimanapun kelima-lima disiplin ini saling berinteraksi dan menyumbang antara satu sama lain.

### **Penguasaan Diri (*Personal Mastery*)**

Penguasaan diri menuntut supaya setiap individu dalam organisasi supaya sentiasa berasa pada tahap kecekapan yang tinggi dan relevan. Walaupun mereka sudah mempunyai kecekapan yang baik, namun mereka tidak harus berpuas hati malah hendaklah sentiasa

bersemangat untuk meningkatkannya. Mereka perlu merasakan bahawa pembelajaran adalah satu proses yang tiada penghujungnya. Pekerja-pekerja harus berpegang teguh kepada pendekatan peningkatan berterusan supaya kebolehan, pengetahuan dan kecekapan yang sedia ada sentiasa sesuai dengan kehendak semasa. Pekerja-pekerja dalam organisasi juga sentiasa bersemangat dan secara proaktif memperoleh kecekapan dan kebolehan baru tanpa perlu menunggu peluang sahaja. Di samping itu, kecekapan dan kebolehan yang dicari tidak hanya terhad pada satu bidang sahaja malah pekerja-pekerja sentiasa berminat untuk meluaskannya terhadap bidang-bidang yang lain.

### **Model Mental (*Mental Model*)**

Model mental pula menuntut supaya individu pekerja berfikiran lebih terbuka kepada dunia luar dan tidak terikat pada satu kepercayaan dan perspektif sahaja. Pekerja-pekerja hendaklah melihat sesuatu perkara dalam pandangan yang luas agar mereka bebas daripada bersikap prejudis, terlalu cenderung atau menolak mentah-mentah sesuatu perkara tanpa melakukan penelitian yang sewajarnya terlebih dahulu. Disiplin ini menuntut agar para pekerja sentiasa mahu menerima perubahan di samping tidak hanya terkongkong pada satu-satu pendekatan sahaja. Pengalaman bukan setakat tempat penyimpanan yang statik, namun boleh berubah apabila ada pengetahuan baharu. Pengalaman ada dalam diri individu dan individu itu mungkin akan berkongsi pengalaman dan pengetahuannya dalam organisasi. Koleksi pengalaman yang menjadi panduan sistem sesuatu tindak-tanduk adalah saling berkaitan dan khusus dalam menangani sesuatu masalah dipanggil *mental model* (Kim, 1993a). Model mental berfungsi dengan menggerakkan memori dan tindak balas yang telah dibangunkan sebelum ini untuk menangani masalah yang telah wujud sebelum ini. Model mental

merangkumi pengetahuan, andaian, kepercayaan, nilai, perasaan dan norma-norma yang memandu tingkah laku dan tindakan (Raybould, 2000).

### **Visi Bersama (*Shared Vision*)**

Wawasan bersama merupakan hala tuju dan harapan bersama tentang masa depan yang ingin dicapai oleh sesebuah organisasi. Sesebuah visi benar-benar merupakan visi bersama apabila setiap orang memiliki gambaran yang sama dan setiap orang merasa memiliki komitmen untuk mencapainya. Itu sebabnya visi yang baik bukan sahaja mengikat seluruh anggotanya tetapi juga mampu menjadi sumber inspirasi dalam melaksanakan tugas mereka. Maka visi bersama juga berfungsi untuk membangkitkan dan mengarahkan. Dalam membangunkan organisasi pembelajaran, visi bersama amat penting dalam dua perkara iaitu memberi stail dan memberi tenaga pembelajaran. Dengan kata lain dengan adanya wawasan dan matlamat bersama maka kebolehan, kemahiran dan kecekapan dapat disumbangkan demi mencapai kecemerlangan organisasi.

### **Pembelajaran Berpasukan (*Team Learning*)**

Intipati kepada pembelajaran berpasukan ialah mengumpulkan pelbagai pendapat individu dalam sesebuah organisasi sehingga menghasilkan apa yang disebut “*collective intelligence*”. Pembelajaran berpasukan menuntut individu agar belajar bukan hanya untuk kepentingan diri sendiri tetapi kepentingan pasukan juga harus diutamakan. Disiplin ini menggalakkan pekerja sentiasa berfikir bersama dan menggabungkan kepakaran yang ada untuk mencapai matlamat dan kehendak organisasi. Pekerja-pekerja juga ditekankan agar memahami cara berinteraksi dalam pasukan dan tidak hanya bersikap mementingkan diri sendiri sahaja. Pembelajaran pasukan atau juga dikenali

dengan *collective learning* (Hackman et al., 2002) sangat penting bagi menerokai pembelajaran organisasi di sekolah. Dengan adanya pembelajaran berpasukan ini maka segala tindakan yang diambil oleh organisasi terhadap sesuatu situasi adalah atas tanggungjawab dan persetujuan bersama (Leithwood, 1998).

### **Pemikiran Bersistem (*Systems Thinking*)**

Pemikiran berkehendakan supaya individu pekerja melihat satu perkara secara lebih mendalam, menyeluruh atau *holistic*. Sesuatu permasalahan perlu difikirkan kaitannya dengan perkara-perkara yang lain. Pekerja hendaklah percaya bahawa apa sahaja yang berlaku dalam organisasi berlaku secara *systemic* iaitu saling berkaitan, berhubungan dan menentukan antara satu sama lain. Tiada satupun bahagian dalam sesebuah organisasi dapat berfungsi sendiri tanpa hubungan dengan bahagian-bahagian yang lain. Apa yang menarik tentang pemikiran bersistem ialah individu yang mempunyai cara berfikir seperti ini cenderung tidak menyalahkan orang lain kerana selalu melihat dirinya sebagai sebahagian daripada setiap kejadian yang terjadi. Mereka selalu mengutamakan penyelesaian yang bersifat fundamental dan bukannya simptomatik. Pemimpin di sekolah perlu menjadi model dan menggalakkan pemikiran bersistem ini bagi memperkaya pembelajaran individu dan kumpulan. Secara tidak langsung menurut Senge et al. (1994) pemimpin menjadi guru yang menyediakan keperluan kepada orang bawahannya untuk membentuk dan membina semula pandangan terhadap sistem sebenar. Aspek ini memerlukan penguasaan dan kesediaan menghadapi cabaran model mental dan cabaran bagi memperkenalkan *double loop learning*.

Itulah lima disiplin yang mesti dibangunkan dalam menjalankan pusingan organisasi pembelajaran. Peter Senge (1990) melihat kelima-lima disiplin tersebut sebagai

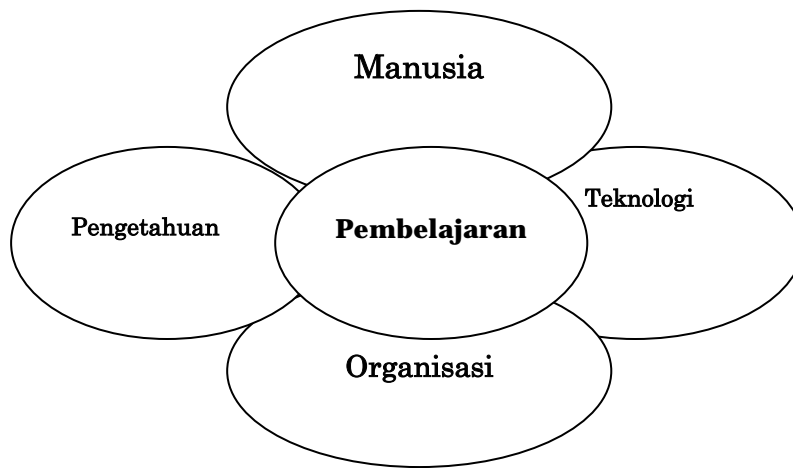


serangkaian prinsip dan praktik yang mesti dikuasai dan diintegrasikan dalam perjalanan sesebuah organisasi. Dua disiplin yang pertama, *personal mastery* dan model mental dibangunkan dalam rangka mengubah cara berfikir individu-individu di dalam organisasi sementara tiga disiplin lagi dibangunkan untuk mengubah hubungan interaksi ahli-ahlinya.

Tambah Senge (1990), disiplin-disiplin tersebut perlu diamalkan, jika tidak tiada apa-apun yang dipelajari. Falsafah di sebalik gabung jalin kesemua disiplin tersebut ialah bagi memahami bagaimana manusia berfikir dan berinteraksi, kerana menurutnya sesebuah organisasi itu tidak akan berubah kecuali individu di dalam organisasi itu mengubah cara berfikir dan cara interaksi antara mereka.

#### ▪ **Model Subsistem Pembelajaran Marquardt (1996)**

Marquardt (1996) mempercayai bahawa pembelajaran merupakan kunci kepada produktiviti dan merupakan satu bentuk baru kepada pekerja. Oleh itu pembelajaran mestilah diwujudkan dalam proses mereka melakukan kerja. Marquardt (1996) menggariskan empat belas prinsip yang setiap bahagian mempunyai kaitan dengan model organisasi pembelajaran. Model itu dipadatkan kepada lima bahagian yang saling berhubungan, berkaitan dan menyumbangkan antara satu sama lain. Pembelajaran merupakan intipatinya yang utama yang disokong oleh empat sistem yang lain iaitu organisasi, manusia, pengetahuan dan teknologi. Hubungan antara subsistem itu dapat digambarkan seperti dalam Rajah 2.5.



Rajah 2.5. Model sistem organisasi pembelajaran oleh Marquardt (1996)

- **Pembelajaran**

Pembelajaran merupakan intipati kepada subsistem dan merujuk kepada tahap dan jenis pembelajaran bagi organisasi pembelajaran. Jenis pembelajaran yang dikemukakan oleh Marquardt (1996) ialah *adaptive learning* (penyesuaian pembelajaran), *anticipatory learning*, *action learning* dan *deutero learning*. Untuk memaksimumkan pembelajaran (intipati subsistem), beliau mencadangkan lima disiplin yang diutarakan oleh Senge (1990) digabungkan juga. Maka model Marquardt juga sebahagiannya adalah kombinasi model pembelajaran Senge (1990)

- **Organisasi**

Subsistem ini mempunyai empat komponen utama iaitu visi (*vision*), budaya (*culture*), struktur (*structure*) dan strategi (*strategy*).

- **Manusia**

Faktor ini merangkumi pekerja, pelanggan, pemimpin /pengurus, rakan kongsi, komuniti dan pembekal. Setiap kelompok ini perlu diberi kuasa dan keupayaan untuk belajar.

- **Pengetahuan**

Keadaan ini wujud apabila pihak pengurusan menekan proses memperoleh maklumat dan penjana ilmu dalam organisasi. Ini merangkumi pencapaian, ciptaan, penyimpanan, pengagihan dan penggunaan ilmu. Peningkatan pengetahuan dan kemahiran dalam menghadapi perubahan yang drastik dalam dunia pendidikan memerlukan pengaliran maklumat merentasi daerah dalam sekolah dan juga pengaruh komuniti luar. Sekolah memerlukan sokongan sumber pengetahuan yang saling berkaitan dan merentasi disiplin-disiplin lain (Mark & Louis, 1999).

- **Teknologi**

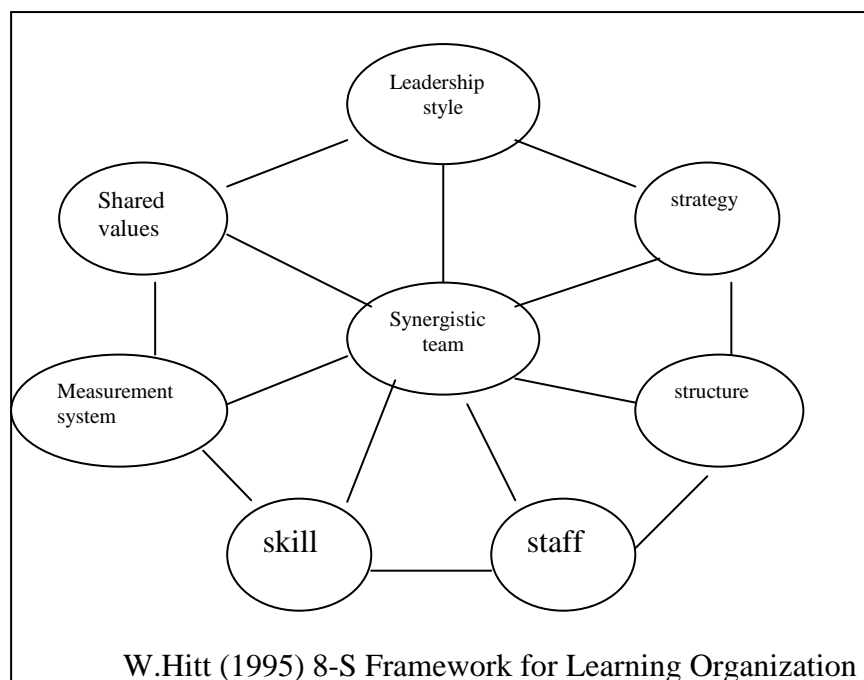
Faktor ini yang menyokong dan menghubungkan rangkaian teknologi dan alat informasi yang membolehkan pencapaian dan pertukaran pengetahuan dan pembelajaran. Termasuk di sini ialah proses teknikal, sistem dan struktur untuk pengalaman pembelajaran di tempat kerja.

Marquardt (1996) percaya dengan menggabungkan kelima-lima faktor tersebut ke dalam proses pembelajaran maka sesebuah organisasi iutu semakin cepat menuju ke arah organisasi pembelajaran. Dalam hal ini Marquardt (1996) maju setapak berbanding Senge (1990) dengan mengemukakan empat faktor lain yang saling berintegrasi dengan kelima-lima disiplin yang dikemukakan oleh Senge.

- **Hitt (1995) Lapan -S Rangka Kerja (*Eight-S Framework*)**

Hitt (1995) dalam kajiannya mendapati bahawa pembentukan sesebuah organisasi hendaklah berlandaskan kepada lapan “S” iaitu struktur, sistem, strategi, skil, stail kepemimpinan, staf dan perkongsian nilai (*shared values*) yang menyumbang kepada

“Synergistic Team”. Melalui pendekatan lapan “S” ini, beliau menjelaskan bahawa pembentukan organisasi pembelajaran memerlukan pekerja-pekerja yang mempunyai amalan dan sikap yang berbeza dengan organisasi tradisional. Ia memerlukan pekerja-pekerja yang sentiasa bersemangat untuk memperoleh pengetahuan dan kebolehan teknikal yang baru, sentiasa belajar daripada kesilapan, sentiasa mampu menerima perubahan, bersikap positif terhadap konflik, mengiktiraf kelebihan kerja berpasukan dan sentiasa belajar berterusan. Dalam erti kata lain, beliau menekankan bahawa pekerja-pekerja hendaklah sentiasa terbuka kepada pembelajaran, berminat untuk belajar dan tahu cara untuk belajar. Model organisasi pembelajaran Hitt (1995) adalah seperti dalam Rajah 2.6:

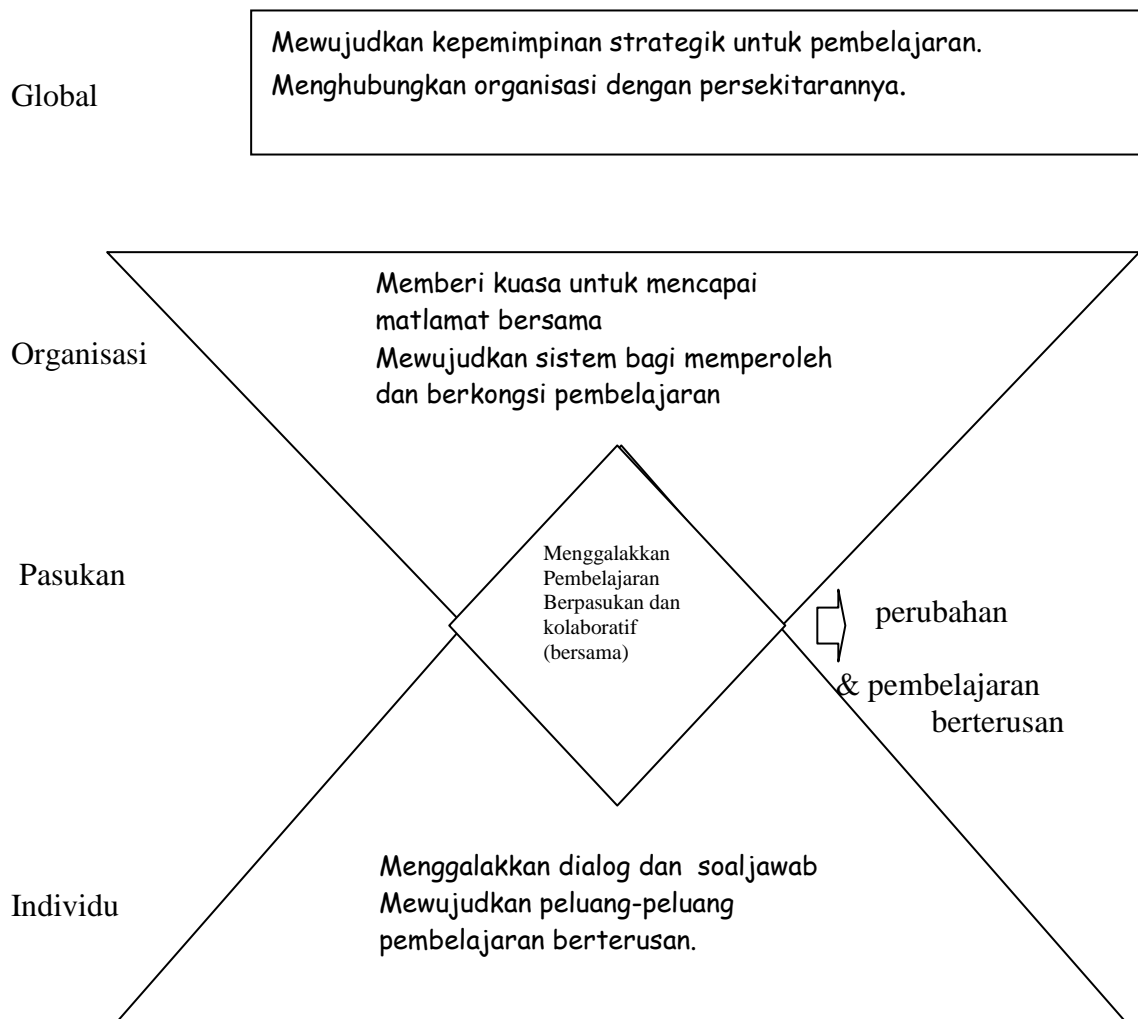


*Rajah 2.6 Model 8-S Organisasi Pembelajaran.*

- **Model Tujuh Gesaan oleh Watkins dan Marsick/ Model Of Seven Imperatives (1996)**

Model tujuh gesaan oleh Watkins dan Marsick juga dikenali dengan model tujuh dimensi pembelajaran yang mana telah dibangunkan oleh Watkins dan Marsick (1996, 1998). Model ini dibangunkan dengan andaian bahawa pembelajaran wujud dalam pelbagai peringkat dalam organisasi dan mungkin melampauinya. Berdasarkan model (Rajah 2.7) dimensi pembelajaran seperti yang diutarakan oleh Watkins dan Marsick (1996) wujud dalam empat peringkat yang berbeza yakni secara individu, pasukan atau kumpulan, organisasi dan global (masyarakat). Pada peringkat individu, kebanyakan pembelajaran berlaku melalui dialog dan soal jawab serta peluang pembelajaran berterusan (*continuous learning*). Manakala pada peringkat pasukan pula pembelajaran pasti wujud dalam keadaan kolaboratif yang seterusnya akan mendorong ke arah perubahan dan pembelajaran berterusan. Pada peringkat organisasi pembelajaran melalui pewujudan sistem yang mengarah kepada memperoleh dan mengongsi pembelajaran di samping memberi kuasa kepada setiap individu untuk bertindak ke arah mencapai matlamat organisasi.

Akhir sekali adalah pada peringkat global, pembelajaran dikatakan berlaku apabila sesebuah organisasi mempunyai hubungan dengan persekitaran dan melalui kewujudan kepemimpinan strategik untuk pembelajaran. Perubahan-perubahan yang berlaku dalam ke empat-empat peringkat ini adalah perlu untuk menggerakkan sesebuah organisasi ke arah organisasi pembelajaran.



Rajah 2.7. Tindakan Gesaan Organisasi Pembelajaran Watkins & Marsick

#### ▪ Tujuh Dimensi Organisasi Pembelajaran

Bagi menilai perkembangan pembelajaran dalam sesebuah organisasi adalah amat bersesuaian jika amalan setiap dimensi pembelajaran diukur dalam kalangan semua ahli pada semua peringkat. Untuk mengukur pembelajaran dalam organisasi, Watkins dan Marsick (1996, 1998) telah membangunkan model tindakan gesaan yang mengandungi 7 dimensi pembelajaran iaitu (i) menggalakkan dialog dan soal jawab, (ii) mewujudkan peluang-peluang pembelajaran berterusan, (iii) menggalakkan pembelajaran secara pasukan dan kolaboratif, (iv) mengukuhkan sistem pemerolehan dan perkongsian

pembelajaran, (v) memberi kuasa ke arah pencapaian matlamat bersama, (vi) menghubungkan organisasi dengan persekitaran; dan (vii) mewujudkan kepemimpinan strategik untuk pembelajaran. Hasil daripada amalan ketujuh-tujuh dimensi tersebut telah memberi kesan kepada pengurusan pengetahuan dan pencapaian keuntungan (Watkins dan Marsick, 1998). Soal selidik mengenai dimensi pembelajaran organisasi (DLOQ) yang dibangunkan oleh Watkins dan Marsick (1996, 1998) digunakan sebagai alat untuk merapatkan jurang kedudukan sesebuah organisasi dan di mana ia sepatutnya berada dalam dimensi tujuh organisasi pembelajaran (Gephart, 1996). Watkins dan Marsick (1996) menyatakan bahawa kesemua tujuh dimensi tersebut menunjukkan 63% perubahan ke atas prestasi pengetahuan. Tujuh dimensi yang memberi kesan ke atas organisasi pembelajaran diterangkan seperti berikut:

- **Galakkan Dialog dan Pertanyaan (*Promote Inquiry and Dialogue*)**

Watkins dan Marsick (1996) percaya bahawa pertanyaan sangat berbeza dengan bercakap kerana ia adalah hasil idea-idea orang lain dan bercakap ialah perantaraan kepada pembelajaran. Pertanyaan memerlukan kepercayaan yang tinggi kerana hal ini lebih menjurus kepada penerokaan cara manusia berfikir dan pertanyaan lebih berdasarkan kepada cara pekerja memperoleh matlumat dan penerangan bagi penyelesaian yang lebih baik. Manusia memperoleh kemahiran memberi alasan yang produktif untuk memberi pandangan dan juga kemahiran untuk mendengar pendapat orang lain: budaya sudah berubah untuk menyokong persoalan, tindak balas dan juga uji kaji (Watkins & Marsick, 1996).

Tujuan dialog ialah untuk menjangkau pemahaman individu dan meluahkan ketidaktentuan dalam pemikiran mereka. Dengan berdialog maka pandangan baru akan

diperoleh serta dapat mewujudkan kesinambungan pembelajaran. Selain itu, dialog juga dapat melengkapkan pertanyaan. Kemahiran bertanya merupakan suatu cara bagaimana kita bersemuka dengan orang lain, terutamanya apabila berada dalam situasi yang kompleks dan berkonflik. Menurut Senge (1990), pembelajaran akan berlaku dengan kadar yang cepat apabila individu-individu dalam organisasi terlibat dalam perbincangan yang menggalakkan dialog dan pertanyaan.

- **Peluang-peluang Pembelajaran Berterusan (*Continuous Learning Opportunities*)**

Maksudnya peluang-peluang pembelajaran disediakan secara berterusan oleh pihak pentadbiran kepada para pekerjanya. Pembelajaran diterapkan ke dalam pekerjaan supaya para pekerja boleh mempelajarinya melalui kerja-kerja yang dilakukan oleh mereka (Watkins & Marsick, 1996a). Pembelajaran yang berterusan di peringkat sistem memberi peluang kepada individu untuk berkongsi ilmu dengan cara pemindahan ilmu menerusi organisasi dan dengan cara menggabungkan pembelajaran dengan rutin dan juga tindakan harian (Gephart, 1996). Senge (1990) menyatakan bahawa organisasi yang berjaya pada masa-masa akan datang ialah yang memahami akan komitmen pekerja dan bagaimana pekerjanya mengembangkan keupayaan mereka untuk belajar.

- **Pembelajaran Berpasukan (*Team Learning*)**

Kebaikan pembelajaran berpasukan ialah untuk memperoleh pelbagai cara pemikiran; pasukan juga diharapkan dapat belajar bersama; keserasuan dinilai melalui budaya dan penghargaan (Watkins & Marsick, 1996). Kebanyakan keputusan penting dalam Royal Dutch Shell dilakukan dalam pasukan sama ada secara langsung atau melalui idea-idea individu yang digabungkan dan dilahirkan melalui tindakan (Senge, 1990). Kadangkala



pembelajaran di peringkat individu tidak sesuai untuk kewujudan organisasi pembelajaran. Oleh itu pembelajaran berpasukan membolehkan penguasaan kebolehan berdialog dan perbincangan yang membolehkan percanggahan pendapat diatasi. Menurut Senge (1990), sesuatu kumpulan belajar melalui pergerakan berterusan antara latihan dan tindakan (*performance*), latihan, tindakan, latihan lagi dan tindakan semula. Penguasaan pembelajaran berpasukan merupakan satu langkah yang agak susah dalam membangunkan organisasi pembelajaran.

- **Sistem yang sehati (*Embedded Systems*)**

Apa yang dimaksudkan dengan *embedded systems* ialah apabila mempunyai kedua-dua sistem teknologi yang rendah dan tinggi yang digabung dan dicipta untuk berkongsi pembelajaran. Keadaan ini akan memudahkan maklumat diakses dan sistem pula dikekalkan (Watkins & Marsick, 1998). Untuk mewujudkan sistem bagi membolehkan berlakunya perkongsian pembelajaran terdapat dua elemen yang perlu diambil kira iaitu individu yang memberi kuasa untuk mencapai matlamat bersama dan mereka yang menggalakkan penyertaan bagi mencapai matlamat tersebut melalui kolaborasi dan pembelajaran berpasukan. Sesebuah organisasi mampu berdiri teguh meskipun terdapat pekerja yang meninggalkan organisasi itu malah tidak akan meninggalkan kesan sekiranya organisasi tersebut mempraktik, mengingati pembelajaran berpasukan (Watkins & Marsick, 1993). Ini kerana setiap individu dalam organisasi telah didedahkan dengan visi dan matlamat organisasi dan mereka akan bergerak ke arah itu. Menurut Watkins dan Marsick (1996), *embeddedness* melibatkan usaha yang sistematik untuk memelihara dengan kukuh pembelajaran individu dan kumpulan. Cara ini merupakan yang terbaik untuk menyimpan sejarah/ingatan organisasi. Ingatan organisasi (*organizational memory*) merujuk kepada penyimpanan maklumat daripada sejarah organisasi seperti

kejayaan lepas apabila timbulnya masalah. Penggunaan teknologi untuk menyimpan pembelajaran seperti ini sebagai rutin dan pangkalan data organisasi sangat berfaedah bagi mengelakkan organisasi daripada kehilangan modal intelektual. Sistem yang berjaya bukan sahaja boleh mengendalikan kebijaksanaan manusia tetapi juga dapat memelihara tumpuan dan kemahiran selengkapnya.

- **Penurunan Kuasa (Empowerment)**

Keadaan ini berlaku apabila manusia terlibat dengan merancang, mempunyai dan melaksanakan visi bersama, tanggungjawab dibahagikan kepada setiap orang untuk membuat keputusan supaya setiap individu bermotivasi untuk belajar tentang tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka (Watkins & Marsick, 1996).

Pengagihan kuasa bermakna memberi kuasa kepada orang bawahan untuk bertindak (Hitt, 1995). Penurunan kuasa penting untuk menghubungkan organisasi dengan persekitaran dalaman dan luaran. Individu yang diberi kuasa akan cepat menyesuaikan diri dengan persekitaran dan membentuk rangkaian persendirian atau sistem untuk mendapatkan matlumat/pengetahuan (Watkins & Marsick, 1998). Penurunan kuasa sangat berkesan dalam organisasi yang stabil. Senge (1990) pula menyatakan bahawa sekiranya individu dalam organisasi tidak berkongsi visi dan model mental tentang realiti perkhidmatan yang diceburi oleh mereka, penurunan kuasa hanya akan menyebabkan berlakunya tekanan dan menjadi beban kepada organisasi untuk mengekalkan hubungan dan juga arah tuju. Smylie (1994) menemui bukti bahawa guru-guru yang diberikan peranan pemimpin menunjukkan hasil yang positif. Peranan sedemikian memberikan peluang kepada mereka melakukan pembangunan dan pembelajaran profesional yang secara tidak langsung boleh meningkatkan pengaruh guru tersebut terhadap pembuatan

keputusan pentadbiran dan kurikulum. Penglibatan dalam pembuatan keputusan dan penurunan kuasa kepada guru-guru akan merangsang sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran (Silins & Mulford, 2004).

- **Rangkaian Sistem (*Systems Connection*)**

Dengan adanya rangkaian sistem, setiap ahli organisasi dapat melihat gelagat kerja mereka dan gelagat seluruh organisasi (Watkins & Marsick, 1998). Mereka meneliti persekitaran dan menggunakannya sebagai maklumat untuk membaiki hasil kerja mereka. Organisasi tersebut dapat dihubungkan dengan komuniti. Watkins dan Marsick (1998) bersetuju bahawa lima disiplin tentang pemikiran bersistem yang dikemukakan oleh Senge (1990) untuk mewujudkan rangkaian sistem dan *embedded systems* untuk memelihara dan berkongsi ilmu merupakan faktor yang penting bagi menggerakkan disiplin-disiplin yang lain. Seterusnya Watkins dan Marsick (1998) menyatakan bahawa dengan menghubungkan organisasi dengan persekitarannya, meneliti pasaran dan persekitaran dalam serta luaran organisasi mungkin menjadi lebih penting daripada mencipta sistem untuk menakluki dan berkongsi pembelajaran dalam dunia yang sentiasa berubah ini.

Menurut Dixon (1994), faktor persekitaran dapat mempengaruhi organisasi dari aspek perubahan dalam teknologi, ekonomi, sosial, pemerintah, komuniti dalam mana sesebuah organisasi itu terangkum dalam sub sistemnya.

- **Mengamalkan Kepemimpinan Strategik**

Senge (1990) menyatakan bahawa dalam organisasi pembelajaran, pemimpin merupakan pereka, pelayan/wakil dan juga guru. Pemimpin menggiatkan organisasi dengan

menggerak dan mengurus tekanan yang kreatif dalam kalangan mereka dan di seluruh organisasi. Tekanan ini terhasil daripada pegangan terhadap visi dan menyatakan kebenaran tentang situasi semasa yang berkaitan dengan visi tersebut. Ini yang dinamakan oleh Senge sebagai kerja asas seseorang pemimpin. Menurut Davies (2004) kepimpinan strategik adalah *“the means of bringing together strategic processes and strategic approaches to build the characteristics of the strategically focused school. In making a case for rethinking strategy as a process as well as a product he argues for the strategic process to be given equal attention as that given to the formal planning outcomes.*

Secara ringkasnya model tujuh gesaan tindakan Watkins dan Marsick (1996, 1998) dapat dirumuskan seperti dalam Jadual 2.1.

Jadual 2.1 Model Tujuh Gesaan Watkins dan Marsick (1996,1998)

<b>Tindakan Gesaan (Action Imperative)</b>	<b>Maksud (Definition)</b>
Wujudkan peluang-peluang pembelajaran berterusan ( <b><i>Create continuous learning opportunities</i></b> )	<i>Learning is designed into work so that people can learn on the job; opportunities are provided for ongoing education and growth.</i>
Galakkan dialog dan pertanyaan ( <b><i>Promote inquiry and dialogue</i></b> )	<i>People gain productive reasoning skills to express their views, and the capacity to listen and inquire into the views of others; the culture is changed to support questioning, feedback and experimentation.</i>
Galakkan Pembelajaran berpasukan dan kerjasama ( <b><i>Encourage collaboration and team learning</i></b> )	<i>Work is designed to use groups to access different modes of thinking; group are expected to learn together and work together; collaboration is valued by the culture and rewarded</i>
Janakan sistem yang mantap untuk memperoleh dan berkongsi pembelajaran ( <b><i>Establish systems to capture and share learning</i></b> )	<i>Both high- and low technology systems to share learning are create and integrated with work; access is provided; and systems are maintained.</i>

Hubungkan organisasi dengan persekitarannya. <i>(Connect the organization to its environment)</i>	<i>People are helped to see the impact of their work on the entire enterprise; people scan the environment and use information to adjust work practices; organization is linked to community</i>
Penurunan kuasa kepada orang bawahan bagi mencapai matlamat organisasi. <i>(Empower people towards a collective vision)</i>	<i>People are involved in setting, owning and implementing a joint vision; responsibility is distributed close to decision making so that people are motivated to learn what they are held accountable for.</i>
Model Kepimpinan dan sokongan terhadap pembelajaran <i>(Leaders model and support learning)</i>	<i>Leaders model, champion and support learning; leadership uses learning strategically for business results.</i>

### 2.3.5.1 Pengetahuan Individu, Kumpulan dan Organisasi

Kebanyakan pengetahuan yang mendorong seseorang individu dalam organisasi melaksanakan tanggungjawabnya adalah berasaskan pengetahuan tasit individu.

Pengetahuan ini yang membolehkan para pekerja melaksanakan tugas-tugas rutin mereka, bagaimanapun agak sukar untuk para kakitangan menyatakan bagaimana mereka melaksanakan tugas tersebut (Mulholland, Zhrahal, & Domingue, 2004). Aktiviti sebegini dirujuk oleh Schon (1983) sebagai tindakan pengetahuan (*knowledge in action*). Banyak pekerjaan profesional yang didorong oleh pengetahuan tasit individu dan keadaan organisasi yang terlibat dengan pengubahsuaian, perkongsian dan pencapaian ilmu untuk meningkatkan prestasi dan kemahiran.

Pengetahuan tasit ini diperoleh melalui pengalaman individu dan membentuk asas kepada pengetahuan eksplisit (Jasimuddin et al., 2005). Nonaka and Kanno (1998) berpendapat bahawa pengetahuan tasit mewakili pengetahuan yang orang ramai miliki, manakala pengetahuan *eksplisit* merupakan pengetahuan yang diperoleh (*codified*) melalui bentuk yang nyata. Pengetahuan tasit terselindung dalam pemikiran manusia dan

tidak dapat dipisahkan daripada individu yang memilikinya melalui latar belakang dan pengalaman yang diperolehnya, malah sangat istimewa (*idiosyncratic*) (Roberts, 2000). Oleh itu ia sangat susah dan memerlukan kos untuk diakses berbanding dengan pengetahuan eksplisit. Pengetahuan yang boleh dizahirkan hanyalah sebahagian kecil daripada keseluruhan pengetahuan itu sebenarnya (Polanyi, 1967).

Perbezaan antara pengetahuan tasit dan eksplisit ditunjukkan dalam Jadual 2.2.

Jadual 2.2

*Perbezaan Antara Pengetahuan Tasit dan Eksplisit*

<b>Perkara</b>	<b>Pengetahuan Tacit (Individu)</b>	<b>Pengetahuan Eksplisit</b>
<b>Kandungan</b> (Polanyi, 1967; Hu, 1995; Nonaka and Kanno, 1998)	Tidak didokumenkan	Didokumenkan
<b>Artikulasi</b> (Spencer, 1995)	Sukar	Senang
<b>Lokasi</b> (Polanyi, 1958, 1967)	Otak Manusia	Komputer, artifaks
<b>Komunikasi</b> (Ambrosini and Bowma 2001)	Sukar	Senang
<b>Media</b> (Boje, 1991; Cornell <i>et al.</i> , 2003; Johannessen <i>et al.</i> , 2001)	Hubungan bersemuka, bercerita	Teknologi maklumat dan arkib.
<b>Penyimpanan</b> (storage) (Boiral, 2000 Cornell <i>et al.</i> , 2003)	Sukar	Senang
<b>Strategi</b> (Hansen <i>et al.</i> , 1999)	Bersifat Individu	Tidak bersifat individu
<b>Pemilikan/Hakmilik</b>	Organisasi dan ahli-ahlinya	Organisasi

(Sumber: Jasimuddin *et al.*, 2005)

Kesimpulannya, pengetahuan tasit tidak dapat tidak menghadapi masalah. Sesebuah organisasi sukar untuk menyimpan maklumat dalam pemikiran manusia. Tanpa menyuarakannya amatlah sukar untuk berkomunikasi dengan orang lain malah amat sukar untuk dizahirkan (*digitise*) (Johannessen et al., 2001). Terdapat ketidakanggupan untuk berkongsi pengetahuan tasit kerana bimbang akan kehilangan kuasa dan status (Szulanski, 1996). Organisasi akan kehilangan maklumat yang bernilai untuk pembangunan organisasi kecuali mereka mengambil inisiatif untuk menjelmakan dan berkongsi ilmu itu dalam kalangan ahli-ahli dalam organisasi (Smith, 2001). Oleh itu adalah amat penting sesebuah organisasi itu mengamalkan organisasi pembelajaran bagi memaju dan membangunkan lagi organisasi mereka.

#### **2.4 Tinjauan Kajian Berkaitan Organisasi Pembelajaran dari pelbagai sudut**

Terdapat beberapa kajian yang telah dilakukan di negara-negara Barat untuk melihat sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran. Antaranya ialah kajian yang dilakukan oleh Silins dan Mulford (2002), dari Universiti Tasmania, Australia. Kajian mereka *Schools as Learning Organisations – Effects on Teacher Leadership and Student Outcomes*, bertujuan untuk melihat ciri-ciri organisasi pembelajaran dan amalan-amalan kepemimpinan serta proses-proses yang memungkinkan pemupukan organisasi pembelajaran di sekolah. Apa yang paling penting ingin dilihat ialah kesannya ke atas kepemimpinan guru. *A Path Model* digunakan untuk menguji variabel-variabel ini iaitu ciri-ciri sekolah yang merangkumi kewujudan sumber dan fokus komuniti –kesan status sosio-ekonomi (SES), saiz sekolah, pandangan pelajar terhadap kerja-kerja guru di dalam bilik darjah serta *student outcomes* seperti kehadiran dan penglibatan serta penyertaan dalam aktiviti-aktiviti yang dianjurkan oleh pihak sekolah. Empat dimensi/ciri organisasi pembelajaran yang dilihat dalam kajian ini iaitu *trusting and collaborative climate*,

*shared and monitored mission, taking initiatives and risks* dan *professional development*.

Keputusan daripada kajian ini mendapati sekolah-sekolah yang beroperasi sebagai organisasi pembelajaran mempunyai keempat-empat elemen/ ciri-ciri tersebut.

Selain itu satu kajian yang dilakukan oleh Kala S. Retna dan Ng Pak Tee (2006)

bertujuan melihat kesan daripada pelaksanaan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah di Singapura. Kajian ini menggunakan kaedah *ethnography* dengan data dipungut menggunakan kaedah temu bual bersemuka (*face-to-face interviews*) yang memperuntukkan masa antara 60 hingga 100 minit dengan 16 orang staf di sekolah, pemerhatian terhadap mesyuarat-mesyuarat, perbualan informal dengan pelajar dan ibu bapa serta kajian dokumen-dokumen yang terdapat di sekolah. Kajian ini menggunakan kaedah interpretasi yang diasaskan daripada teori *post-positivist*. Dimensi/ciri organisasi pembelajaran yang dilihat adalah berdasarkan model organisasi pembelajaran yang diketengahkan oleh Senge (1990), iaitu *personal mastery, mental models, shared vision, team learning* dan *systems thinking*. Dapatan daripada kajian tersebut ialah ramai guru yang berpendapat kewujudan ciri-ciri organisasi pembelajaran tersebut melahirkan iklim/atmosfera yang baik di sekolah. Bagaimanapun terdapat beberapa orang guru yang memberikan pandangan yang berbeza. Mereka berpendapat kepemimpinan pengetua dengan gaya baru adalah tidak mencerminkan keadaan sebenar. Mereka telah terbiasa dengan gaya *authoritarian* atau lebih dikenali dengan *Singapore Style*. Mereka takut budaya organisasi pembelajaran ini terhapus sekiranya pengetua berpindah ke sekolah lain. Walaupun guru-guru yang disebutkan ini lebih selesa dengan gaya *authoritarian* namun mereka yang lain pula hanya mengikut sahaja kepemimpinan yang lebih baik. Golongan ini sebenarnya takut kehilangan peluang kenaikan pangkat jika mereka menentang cadangan pengimplementasian organisasi pembelajaran di sekolah. Ramai



dalam kalangan mereka berpendapat organisasi pembelajaran adalah pendekatan yang lembut (*soft*) sedangkan realitinya, umum mengetahui bahawa budaya sekolah adalah berteraskan hierarki dan kawalan (*hierarchy and control*). Guru-guru ini bimbang dengan amalan organisasi pembelajaran di sekolah secara tidak langsung akan mengubah budaya tingkah laku masyarakat Singapura yang selamanya bekerja dalam suasana penuh disiplin dan kawalan. Tambah-tambah lagi ramai kalangan mereka berada dalam zon selesa.

Akhir sekali pengkaji berpendapat bahawa apa yang penting ialah bagaimana organisasi pembelajaran menyumbang ke arah keberkesanan sekolah, maka aspek-aspek lain yang menghalang kewujudannya perlu dipertimbangkan dan diperhalusi secara rasional.

Dengan menggunakan model organisasi pembelajaran Senge (1990), satu lagi kajian dilakukan di sekolah-sekolah menengah di Australia oleh Johnston dan Caldwell (2001) dari The University of Melbourne. Kajian ini dijalankan di tiga buah sekolah di Victoria, Australia. Tiga buah sekolah tersebut berbeza dari segi kedudukan geografi, etnik, latar belakang sosio-ekonomi dan jangka masa ditubuhkan. Dalam kajian ini mereka menamakan sekolah-sekolah tersebut sebagai Alnilam, Mintaka dan Rigel. Untuk mendapatkan maklumat yang menyeluruh tentang kewujudan ciri-ciri organisasi pembelajaran oleh Senge, pengkaji telah menemubual beberapa kategori responden seperti pengerusi PIBG, ahli-ahli PIBG, pengetua, guru-guru senior, guru-guru berpengalaman, guru-guru baru di sekolah, sekumpulan pelajar yang terdiri daripada 4 hingga 6 orang pelajar, dua orang ibu bapa, dua orang yang tahu tentang sekolah tersebut tetapi tidak mempunyai hubungan dengan sekolah tersebut.

Data kualitatif tersebut dikumpulkan dengan menggunakan kaedah temu-bual separa-struktur. Untuk mengukur kewujudan dimensi-dimensi tersebut pengkaji tersebut telah menggunakan skala 0 hingga 3 (0 = tidak kelihatan, 1 = kelihatan, 2 = sangat kelihatan; 3 = tersangat kelihatan). Data daripada ketiga-tiga sekolah tersebut dianalisis dan dibandingkan untuk menentukan kekuatan dan potensi model organisasi pembelajaran Senge (1990) boleh menjadi landasan ke arah mewujudkan sekolah kelas pertama. Hasil kajian mendapati sekolah baru yang dinamakan Rigel sangat menepati ciri-ciri model Senge (1990). Faktor sekolah baru memudahkan tugas pengetua untuk melaksanakan gaya kepemimpinan yang menjurus kepada organisasi pembelajaran tanpa perlu memujuk semua staff untuk berubah dan menerima peraturan/order baru. Tambahan pula guru-guru baru memudahkan kepemimpinan sekolah untuk memilih mereka menyokong dan menyumbang ke arah pencapaian visi bersama. Bagaimanapun pengkaji tersebut tidak menafikan bahawa di dua buah sekolah lagi iaitu Alnilam dan Mintaka terdapat beberapa elemen daripada model Senge (1990) yang kelihatan diamalkan.

Daripada kajian tersebut, Johnston dan Caldwell (2001) mendapati terdapat beberapa kekangan dan kekurangan model Senge (1990) terutamanya dimensi *systems thinking*. Dalam model Senge (1990), beliau meletakkan disiplin ini sebagai sesuatu yang tetap, menyebabkan organisasi yang “berfikir” secara sistematik sukar untuk mengenal pasti trend, peristiwa dan tindak balas serta perubahan. Pendekatan ini menekankan organisasi sebagai satu unit analisis. Masalah kedua ialah konsep *shared vision* yang menurut pendapat pengkaji ini boleh mengehadkan kesediaan untuk belajar jika individu dalam organisasi terlalu taksub dengan visi yang sedia ada dan ini menyebabkan mereka tidak terdedah kepada idea-idea baru. Seterusnya mereka juga meragui dimensi *team learning* kerana pasukan lebih berkuasa dalam bersuara menyebabkan mereka cenderung untuk

mengabaikan pendapat individu. Apa yang paling penting apabila pengetahuan implisit individu bertukar menjadi eksplisit, model mental individu akan menjadi halangan kepada pasukan. Mental model pasukan tersebut mungkin boleh menjadi pemangkin atau penghalang kepada keberkesanan pembelajaran berpasukan. Selain itu mereka juga menyatakan tidak ada petunjuk yang jelas bagaimana hendak menilai faedah/manfaat daripada dimensi-dimensi yang terdapat dalam model Senge (1990). Dalam hal ini mereka berpendapat konsep pembelajaran mungkin digunakan terlalu umum dan mungkin akan mendorong organisasi mentafsir pembelajaran dengan cara mereka sendiri. Oleh itu adalah wajar sekiranya dibangunkan satu kaedah pengukuran yang sah bagi mengukur hasil yang berkaitan dengan organisasi pembelajaran. Kajian tersebut juga mendapati terdapat empat dimensi yang amat berhubung kait dengan model Senge (1990). Dimensi-dimensi tersebut ialah *collaborative structures; effective communication channels; integrated professional development; dan learning focused leadership*. Keempat-empat dimensi tersebut, menurut Johnston dan Caldwell (2001), membolehkan model Senge (1990) diperhalus dan diperkemas lagi.

#### **2.4.1 Prestasi Sekolah**

Prestasi sekolah bukan sahaja dinilai dari aspek pencapaian pelajar dalam peperiksaan umum tetapi juga dilihat dari aspek kehadiran ke sekolah dan penglibatan mereka dengan aktiviti-aktiviti yang dianjurkan oleh pihak sekolah. Dalam satu kajian yang telah dibuat oleh Silins dan Mulford (2002) dari Universiti of Tasmania, Australia mendapati bahawa sekolah yang berfungsi sebagai sebuah organisasi pembelajaran dapat memberikan kesan yang positif terhadap prestasi pelajar. Prestasi pelajar ini dipengaruhi oleh empat indikator yang diuji iaitu ciri-ciri organisasi pembelajaran, hasil kerja guru, penyertaan dan penglibatan dalam kegiatan sekolah. Dalam hal ini para pengkaji tersebut juga

mendapati bahawa komitmen para guru secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen pelajar terutamanya penyertaan dan penglibatan mereka dalam aktiviti-aktiviti anjuran sekolah yang secara tidak langsung akan turut meningkatkan prestasi sekolah. Apa-apapun Leithwood (1998), juga mengakui kajian dan aplikasi organisasi pembelajaran di sekolah masih lagi di peringkat awal. Oleh itu beliau menyarankan supaya tiga permasalahan utama perlu diberi perhatian untuk mengukuhkan lagi konsep sekolah sebagai organisasi pembelajaran iaitu masalah konteks (*context problem*), bukti (*evidence problem*), dan permasalahan strategi (*strategies problem*). Walaupun masih belum ada model yang komprehensif untuk menilai Organisasi Pembelajaran di sekolah namun beberapa konsep asas dimensi organisasi pembelajaran di sekolah boleh dimanfaatkan walaupun pada asalnya teori tersebut dipraktikkan dalam bidang korporat. Oleh itu dalam kajian ini, pengkaji cuba mengenalpasti hubungan organisasi pembelajaran dengan prestasi sekolah namun menjurus kepada pencapaian sekolah dalam peperiksaan umum sahaja iaitu Sijil Pelajaran Malaysia.

## **2.5 Kerangka Teoretikal**

### **2.5.1 Pendahuluan**

Dalam kajian ini pengkaji ingin mengkaji sejauhmanakah kewujudan amalan ciri-ciri organisasi pembelajaran di sesebuah sekolah dapat memberi kesan terhadap keberkesanan sesebuah sekolah terutamanya dari aspek prestasi sekolah.

### **2.5.2 Kerangka Teoritikal**

Berdasarkan sorotan literatur organisasi pembelajaran didapati mempunyai kaitan dengan keberkesanan sekolah terutamanya dari aspek prestasi sekolah. Dalam kajian ini,

organisasi pembelajaran adalah dianggap sebagai angkubah bebas. Manakala prestasi sekolah sebagai angkubah bersandar.

Cadangan ciri-ciri organisasi pembelajaran yang akan menjadi tumpuan pengkaji adalah hasil cerakinan dan gabungan empat model daripada tokoh-tokoh terkenal yang memelopori bidang ini. Model-model yang dipilih ialah Model Organisasi Pembelajaran Senge (1990), Model 8S-Hitt (1995), Model Organisasi Pembelajaran Marquardt (1996) dan Model Organisasi Pembelajaran Watkins dan Marsick (1996).

Jadual 2.3

***Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran Yang Dicapadangkan***

<b>Senge</b> (1990)	<b>8S- Hitt</b> (1995)	<b>Marquardt</b> (1996)	<b>Watkins &amp; Marsick</b> (1996)
<b>1. Penguasaan Diri</b> (Personal Mastery)	<b>1. Skill</b> (Kemahiran/Pengetahuan)	<b>1. Pengetahuan</b> (Knowledge)	<b>1. Peluang-peluang Pembelajaran Berterusan</b> (Continuous Learning)
<b>2. Model Mental</b> (Mental Model)	<b>2. Sistem Penilaian</b> (Value System)	<b>2. Organisasi</b> (Organization)	<b>2. Galakkan dialog &amp; Pertanyaan</b> (Promote dialogues & inquiries)
<b>3. Visi Sepunya</b> (Shared Vision)	<b>3. Shared Values</b> (Perkongsian Nilai)	<b>3. Teknologi</b> (Technology)	<b>3. Dokumentasi</b> (Embedded System)
<b>4. Pembelajaran Berpasukan</b> (Team Learning)	<b>4. Synergistic Team</b> (Pasukan yang bertenaga/berkeupayaan)	<b>4. Pembelajaran</b> (Learning)	<b>4. Pembelajaran Berpasukan</b> (Team Learning)
<b>5. Pemikiran Bersistem</b> (System Thinking)	<b>5. Strategy</b> (Strategi)	<b>5. Manusia</b> (Staff)	<b>5. Penurunan Kuasa</b> (Empowerment)
	<b>6. Structure</b> (Struktur)		<b>6. Rangkaian Sistem</b> (System Connection)
	<b>7. Style of Leadership</b> (Stail Kepimpinan)		<b>7. Kepimpinan Strategik</b> (Strategic Leadership)
	<b>8. Staff</b> (Kakitangan)		

Keempat-empat model tokoh-tokoh tersebut kesemuanya berjumlah 25 dimensi. Hasil daripada kajian literatur, pengkaji mendapati ada antara dimensi tersebut membawa makna yang sama. Oleh itu dimensi yang sedemikian diambil sebagai satu kategori/ciri. Umpamanya ciri penguasaan diri (*personal mastery*) dalam model Senge (1990) adalah sama dengan ciri skill/kemahiran dalam model Hitt (1995), pengetahuan dalam model Marquardt (1996) dan peluang-peluang pembelajaran berterusan dalam model Watkins & Marsick (1996). Begitu juga dengan dimensi pembelajaran berpasukan (*team learning*) dalam model Senge (1990) dan Watkins & Marsick (1996) membawa maksud yang sama dengan *synergistic team/staff* dalam model Hitt (1995), manusia dalam model Marquardt (1996).

Sepuluh ciri tersebut pengkaji kelompokkan pula kepada tiga dimensi utama iaitu Kepemimpinan dan Pentadbiran, Pembangunan Profesionalisme Guru serta Pengajaran dan Pembelajaran untuk melihat hubungkaitannya dengan prestasi sekolah (Rajah 1.1).

Prestasi dalam kajian ini berfokus kepada purata prestasi/pencapaian sekolah dalam peperiksaan SPM selama tiga tahun berturut-turut. Prestasi sekolah akan diukur mengikut penarafan yang telah dilakukan oleh Jemaah Nazir Malaysia.

## **BAB TIGA**

### **METODOLOGI**

#### **3.1 Pendahuluan**

Kajian ini adalah untuk mengkaji tahap organisasi pembelajaran di sekolah dan hubungkaitannya dengan prestasi sekolah. Objektif bahagian ini adalah untuk menerangkan metodologi kajian yang dilaksanakan. Antaranya adalah reka bentuk kajian, populasi dan sampel kajian, kaedah persampelan, instrumen kajian, kesahihan dan ketepatan instrumen kajian, ujian awal ke atas instrumen, prosedur pengumpulan data, dan prosedur analisis data.

#### **3.2 Reka Bentuk Kajian**

Reka bentuk kajian adalah berkenaan pengaturan cara aktiviti kajian, termasuk pengumpulan data, yang bertujuan untuk memenuhi keperluan tujuan kajian (Smith, Thorpe, & Lowe, 1991). Kajian ini adalah berdasarkan ide positivisme. Ide utama dalam positivisme adalah melaksanakan kajian ke atas hal-hal berkaitan sosial yang perlu dibuat secara saintifik (Smith et al., 1991). Sehubungan dengan itu, kajian ini merupakan gabungan kajian yang berbentuk kuantitatif dan kualitatif. Kajian berbentuk kuantitatif menekankan unsur pengukuran angkubah dan pengujian hipotesis (Neuman, 2003). Manakala kajian kualitatif menekankan unsur analisis dan pentafsiran (*interpretation*) data yang terkandung dalam perkataan dan pemerhatian secara sistematik supaya senang difahami.

Bagi tujuan pengumpulan data kuantitatif, kajian ini menggunakan teknik *survey* dan penggunaan soal selidik. Mengikut Neuman (2003) kaedah *survey* adalah sesuai bagi

mengumpul data tentang tingkah laku atau kepercayaan. *Survey* boleh mengukur banyak angkubah dalam satu masa dan menguji banyak hipotesis. Kajian ini dibuat dalam persekitaran semula jadi; pengkaji tidak memanipulasi keadaan. Kajian ini berbentuk bersilang seksyen (*cross-sectional*) dan melibatkan tempoh masa tertentu sahaja. Kajian ini menekankan hubungan antara pelbagai angkubah, oleh itu analisis korelasi dan regresi adalah sesuai untuk dibuat (Lehman, 1995).

### **3.3 Populasi Kajian**

Kebanyakan pengumpulan data bagi kajian saintifik dalam bidang sains sosial diperolehi daripada responden-responden. Pengkaji akan mendapatkan responden-responden tersebut daripada sekumpulan orang (populasi) yang telah dikenal pasti. Populasi bagi kajian ini adalah terdiri daripada guru-guru menengah di seluruh negara. Senarai sekolah dan responden tersebut diperolehi daripada Kementerian Pelajaran Malaysia.

### **3.4 Saiz Sampel**

Saiz sampel ditentukan berdasar sejauh mana ketepatan dan keyakinan yang dikehendaki (Sekaran, 2001). Mengikut Lapin (1990), sampel saiz yang ideal hendaklah dipilih bagi memastikan keseimbangan antara kemungkinan berlaku kesilapan dan kos persampelan. Idea utamanya adalah untuk mendapatkan saiz sampel yang optima berdasarkan kos yang minima. Saiz sampel yang lebih besar adalah lebih mewakili populasi kajian Ary, Jacobs dan Razavieh (1990). Dengan kata-kata lain, semakin besar saiz sampel, semakin kecil kesilapan dan semakin tepat hasil yang diperolehi (Cohen, 1988).

Dalam mana-mana kajian saintifik, kerangka teoretikal mempunyai beberapa angkubah yang akan dikaji, dan persoalan yang berbangkit adalah bagaimana seorang pengkaji dapat memperolehi saiz sampel yang mencukupi (Sekaran, 2001).



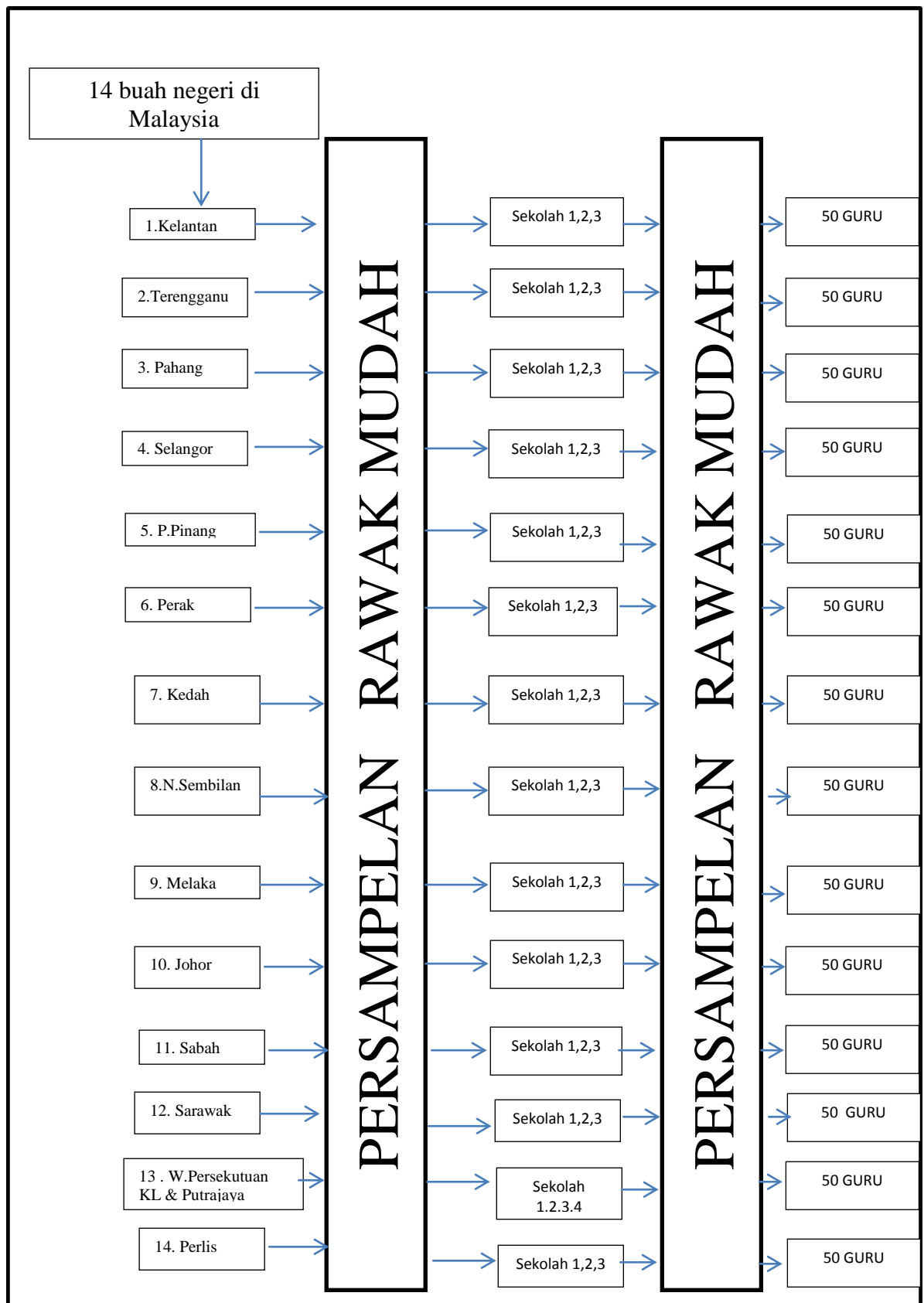
Berdasarkan sumber yang diperolehi daripada Kementerian Pelajaran Malaysia jumlah sekolah yang ada di seluruh negara ialah sebanyak 2,047 kesemuanya. Maka berdasarkan garis panduan yang diberikan oleh Roscoe (1970), kajian ini memerlukan sekurang-kurangnya 30 buah sekolah dan bilangan tersebut barulah boleh dianggap mewakili populasi kajian. Manakala sekurang-kurangnya 30 orang responden telah diambil bagi setiap buah sekolah dipilih. Ini bermakna kajian ini memerlukan sekurang-kurangnya 900 responden. Saiz sampel minimum ini telah memenuhi garis panduan penetapan saiz sampel oleh Roscoe (1970), iaitu;

- a) saiz sampel melebihi 30 hingga 500 adalah sesuai bagi kebanyakan kajian.
- b) Sekiranya sampel diperolehi daripada sub-sampel, maka minimum 30 sampel bagi setiap kategori adalah diperlukan.
- c) Dalam kajian multivariate termasuk regresi pelbagai (*multiple regression*), saiz sampel sebaik-baiknya melebihi 20 kali ganda bilangan angkubah yang akan di kaji.
- d) Bagi kajian eksperimental dengan kawalan eksperimen yang ketat, memadai saiz sampel adalah sebanyak 10 hingga 20 sahaja.

### **3.5 Prosedur Persampelan**

Prosedur persampelan adalah merujuk kepada proses memilih responden daripada populasi kajian yang telah dikenal pasti (Sulaiman, 2004). Kaedah persampelan ini membolehkan semua orang dalam populasi berkenaan mempunyai peluang yang sama untuk dipilih. Tujuan utama adalah untuk mendapatkan sampel yang benar-benar mewakili populasi yang berkenaan.

Namun menurut Chua (2006), apabila kajian yang hendak dilakukan ke atas populasi yang melibatkan kawasan yang luas dan bilangan subjek yang banyak dalam populasi, di mana senarai subjek tidak dapat diperoleh, persampelan kelompok (*cluster sampling*) boleh dilakukan. Untuk tujuan kajian ini pengkaji memilih 14 negeri yang ada di seluruh Malaysia dengan setiap satu negeri 3 buah sekolah dan seramai 1651 orang guru (minimum) menjadi responden, seperti dalam Rajah 3.1.



Rajah 3.1

Pemilihan sekolah yang terdapat di Malaysia adalah dilakukan secara persampelan rawak mudah untuk memilih 43 buah sekolah daripada 2047 buah sekolah tersebut.

Caranya ialah pengkaji menyenaraikan semua sekolah yang ada di sesebuah negeri dengan melakukan nilai gandaan  $n$ . Contohnya Putrajaya mempunyai 11 buah sekolah menengah ( $n = \text{Jumlah subjek dalam populasi} / \text{Jumlah respon yang diperlukan}$ )  $11/3 = 3.6$ . Angka  $n = 3.6$  yang diperoleh perlu dibulatkan pada digit yang lebih rendah daripadanya. Angka  $n = 3$  yang diperoleh ini dinamakan selang gandaan. dan seterusnya memilih secara rawak 50 orang guru daripada setiap 43 buah sekolah tersebut (sub-populasi) dengan cara mencabut nombor 1 hingga 5 yang digulung dan diletakkan ke dalam kotak. Jika nombor yang dicabut ialah 5 maka responden yang pertama bermula dengan nombor 5 kemudian diikuti dengan 11, 17, 23, 29....dan seterusnya sehingga pengkaji memperoleh sebanyak 30 responden. Disebabkan persampelan rawak dijalankan sebanyak dua kali, prosedur ini merupakan persampelan kelompok dua tingkat (Chua, 2006).

#### *Jenis Sekolah di Malaysia*

Jumlah Sekolah Menengah Di Malaysia	
Jenis Sekolah	Jumlah
Biasa/ <i>Regular</i>	1,831
Asrama Penuh/ <i>Fully Residential</i>	54
Agama / <i>Religious</i>	55
Khas / <i>Special</i>	4
Teknik/ <i>Technical</i>	90
***Sukan/ <i>Sport</i>	2
***Model Khas/ <i>Special Model</i>	11
JUMLAH	2,047

*Sumber:* Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006

Manakala responden pula dipilih secara rawak mudah bagi setiap sekolah. Pengkaji mengedarkan soal selidik kepada guru-guru yang dipilih secara rawak. Sebanyak 50 soal selidik telah diedarkan kepada responden guru di setiap sekolah.

Bagi tujuan kajian ini, sebanyak 2,150 soal selidik diedarkan kepada responden di 43 buah sekolah menengah di seluruh Malaysia namun soal selidik yang lengkap dan dikembalikan adalah sebanyak 1651 sahaja iaitu 76.8% daripada jumlah keseluruhan dan memadai untuk tujuan kajian ini.

### **3.6 Instrumen Kajian**

Soal selidik digunakan bagi memungut data prima. Soal selidik ini mengandungi 47 soalan dan dibahagikan kepada 3 bahagian iaitu:

- (a) Bahagian A: Soalan mengenai tahap ciri organisasi pembelajaran di sekolah responden.
- (b) Bahagian B: Soalan mengenai latar belakang responden.
- (c) Bahagian C: Soalan mengenai persepsi responden terhadap organisasi pembelajaran dan faktor-faktor lain yang mungkin mempunyai hubungan dengan prestasi sekolah.

#### **Bahagian A: Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran**

Soal selidik bagi organisasi pembelajaran disediakan berdasarkan sepuluh ciri organisasi pembelajaran hasil gabungan empat model iaitu model organisasi pembelajaran Senge (1990), model organisasi pembelajaran Hitt (1995), model organisasi pembelajaran Marquardt (1996) dan model organisasi pembelajaran Watkins dan Marsick (1996).

Antara 10 ciri organisasi pembelajaran yang dicadangkan oleh pengkaji ialah ***pembelajaran berpasukan (team learning)***, ***dokumentasi (embedded system)***, ***penurunan kuasa (empowerment)***, ***rangkaian sistem (system connections)***, ***kepemimpinan strategik***, ***visi sepunya (shared vision)***, ***pengetahuan (skill/personal mastery)***, ***teknologi***, ***struktur organisasi***, serta ***sistem penilaian dan pemantauan***.

Pemilihan sepuluh ciri tersebut adalah berdasarkan kajian literature dan andaian bahawa ciri-ciri tersebut perlu dalam menjana kecemerlangan sesebuah sekolah. Soal selidik tersebut telah diubah suai supaya selaras dengan objektif kajian ini. Skala bagi setiap soalan diseragamkan bagi mengelakkan sebarang kekeliruan dalam responden yang menjawab soalan tersebut. Skala Likert digunakan iaitu daripada amat tidak setuju (1) kepada amat bersetuju (6).

Sebanyak 44 soalan dikemukakan pada bahagian ini mengikut dimensi yang telah dinyatakan. Pembelajaran Berpasukan (item 1, 2, 3, 4, 5), dokumentasi (item 6, 7, 8), penurunan kuasa (item 9, 10, 11), rangkaian sistem (item 12, 13, 14, 15, 16), kepemimpinan strategik (item 17, 18, 19, 20, 21), visi sepunya (item 22, 23, 24, 25, 26), pengetahuan (item 27, 28, 29, 30), teknologi (item 31, 32, 33, 34, 35), struktur organisasi (item 36, 37, 38, 39, 40) dan sistem penilaian (item 41, 42, 43, 44).

Bagi memudahkan pengkaji untuk menganalisis soal selidik yang telah dipungut, skor yang diperoleh akan dibahagikan kepada tiga tahap iaitu tahap rendah, tahap sederhana dan tahap tinggi. Skor yang diperoleh mencerminkan tahap kewujudan ciri-ciri organisasi pembelajaran di sekolah berkenaan. Tahap rendah akan menggambarkan bahawa ciri-ciri organisasi pembelajaran tidak menjadi amalan di sekolah tersebut. Tahap sederhana pula menunjukkan bahawa sekolah tersebut telah menunjukkan perkembangan positif ke arah

pengimplementasian ciri-ciri organisasi pembelajaran yang boleh membantu meningkatkan prestasi sekolah. Tahap tinggi pula menunjukkan sekolah tersebut jelas mengamalkan dimensi-dimensi organisasi pembelajaran yang dinyatakan.

### **Bahagian B: Latar belakang Responden**

Bahagian ini mengandungi tujuh soalan bagi membolehkan pengkaji mendapat maklumat tentang responden dalam kajian ini. Maklumat-maklumat tersebut merangkumi gender, umur, kelulusan akademik tertinggi, tempoh berkhidmat dan jenis sekolah. Latar belakang responden ini akan membolehkan pengkaji membuat rumusan tentang kemungkinan wujudnya faktor umur, kelulusan akademik, jenis sekolah yang mempunyai hubungkaitan dengan prestasi sekolah.

### **Bahagian C: Persepsi Responden**

Bahagian ini mengandungi tujuh soalan berbentuk *open-ended questions* yang merupakan tambahan pendapat oleh responden tentang kemungkinan wujudnya faktor-faktor lain selain 10 ciri organisasi pembelajaran yang dinyatakan yang memberi kesan terhadap prestasi sekolah mereka.

### **Prestasi Sekolah**

Ukuran prestasi sekolah adalah berdasarkan keputusan yang dicapai oleh sekolah dalam peperiksaan umum iaitu Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Kaedah penarafan pula berpandukan penarafan yang dilakukan oleh Bahagian Jemaah Nazir Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia. Berdasarkan sistem penarafan yang dilakukan oleh Jemaah Nazir, pencapaian prestasi Akademik Pelajar boleh diberikan dengan menggunakan tiga petunjuk/aspek prestasi berikut:

i) Prestasi Semasa Akademik

ii) Purata Berubah 3 Tahun (3 Years Moving Average = MAV3) Prestasi Akademik.

iii) Indeks Kekuatan Relatif 3 Tahun (3 Years Relative Strength Index =RSI3) Prestasi Akademik.

Berikut ialah Jadual Petunjuk Prestasi Akademik (Jadual 3.2) untuk Penaksiran

Pencapaian Prestasi Semasa Akademik, MAV3 Akademik, dan RSI3 Akademik Sekolah-sekolah.



Jadual 3.2

*Petunjuk Prestasi Akademik Untuk Sekolah*

	<i>SEKOLAH</i>	<i>PEPERIKSAAN/ PENILAIAN/UJIAN</i>	<i>PETUNJUK PRESTASI AKADEMIK</i>
			<i>Peratus murid yang mencapai</i>
1.	<b>Sekolah Menengah Harian Biasa, SMK Agama dan SMK Teknik</b>	<b>SPM</b>	<b><i>Sekurang-kurangnya gred C</i></b> dalam semua mata pelajaran yang diambil dalam <b>SPM</b>
2.	<b>Sekolah Menengah Sains dan Sekolah Menengah Berasram Penuh</b>	<b>SPM</b>	<b><i>Gred A dalam semua mata pelajaran yang diambil dalam SPM</i></b>

*Sumber.* Jemaah Nazir Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia, 2001.

Jadual 3.3 pula menunjukkan contoh pengiraan Indeks MAV3 dan RSI3 sesebuah

Sekolah Menengah. Bagi tujuan kajian ini, pengkaji hanya mengambil prestasi sekolah berdasarkan keputusan SPM sahaja.

Jadual 3.3

*Contoh pengiraan Indeks MAV3 dan RSI3*

Jadual 2: Contoh Pengiraan Indeks MAV3 dan RSI3 sesebuah sekolah Menengah	A. Jumlah Pelajar dalam Tahun/Tingkatan Berkenaan		B. Bilangan Murid Yang Mencapai <b>Minimum Gred C</b> (atau <b>Gred A</b> untuk SBP dan SMS) dalam semua mata pelajaran yang diambil dalam peperiksaan SPM			
Tahun Penilaian / peperiksaan	2004		2005		2006	
Peperiksaan	A	B	A	B	A	B
SPM	142	120	156	136	170	162
Jumlah	142	120	156	136	170	162
% Prestasi	84.5%		D	87.2%	U	95.3%
MAV3	(84.5+87.2+95.3)/3 = (267.0)/3 =89.0%					
Peningkatan Prestasi, U Dalam Tempoh 2004 hingga 2006	95.3 – 87.2 = 8.1 % ( <i>meningkat sebanyak 8.1 % pada 2006 berbanding 2005</i> )					
Kemerosotan Prestasi, D Dalam Tempoh 2004 hingga 2006	87.2 – 84.5 = 2.7 % ( <i>merosot sebanyak 2.7% pada tahun 2005 berbanding 2004</i> )					
RSI3	Formula = $100\% \left\{ \frac{100\%}{1 + \left[ \frac{U}{D} \right]} \right\}$ , jika U, D= 0%					

Jadual 3.4

*Penarafan Sekolah Dalam Aspek MAV3 dan RSI3 Pencapaian Prestasi Akademik*

Tahap	1	2	3	4	5	6	7
Indeks Prestasi Akademik	0-9 %	10 – 29%	30 – 49%	50 – 69 %	70 – 89 %	90 – 95 %	96 – 100%
Taraf	Lampau Lemah	Sangat Lemah	Lemah	Sederhana	Harapan	Cemerlang	Gemilang

*Sumber.* Jemaah Nazir Sekolah, Kementerian Malaysia, 2001.

### 3.7 Skala ukuran

Secara umumnya terdapat 4 jenis skala ukuran dalam kajian sains sosial, ia itu nominal, ordinal, interval, dan nisbah. Dalam kajian ini hanya 2 jenis skala ukuran sahaja digunakan, iaitu skala nominal dan interval. Skala interval digunakan dalam seksyen A. Mengikut Sekaran (2001) skala *interval* membolehkan pengkaji mengukur nilai perbezaan pandangan dalam kalangan responden. Manakala skala nominal digunakan dalam seksyen B untuk mengukur angkubah demografi.

### 3.8 Pra-uji Instrumen

Objektif soal selidik dipra-uji adalah untuk:

- mevarifikasi sama ada soalan dalam soal selidik tersebut tidak mempunyai istilah-istilah yang mengelirukan dan memastikan semua soalan mudah difahami oleh responden;
- Menentukan tempoh masa yang diambil bagi melengkapkan soal selidik tersebut;
- Memastikan tiada soalan yang sensitif;
- Menentukan agar soalan dalam soal selidik dibuat mengikut susunan yang teratur; dan
- Memperbaiki kesahihan dan kualiti soal selidik (Neuman, 2003).

Daripada pra-uji soal selidik tersebut, definisi bagi istilah penting dimasukkan dalam manual arahan bagi membantu responden memahami dan menjawab soalan. Bagi memudahkan responden menjawab soalan, beberapa soalan telah disusun atur semula. Beberapa istilah dan perkataan juga diubah suai bagi memenuhi objektif kajian.

Dapatan daripada pra-uji soal selidik menunjukkan Cronbach alpha bagi setiap seksyen soal selidik adalah seperti yang berikut:

Jadual 3.5

*Pra-ujian Kebolehpercayaan Instrumen*

Dimensi	Cronbach alpha	Bil. Item
Pembelajaran Berpasukan ( <i>Team Learning</i> )	.99	5
Dokumentasi ( <i>Embedded System</i> )	.78	3
Penurunan Kuasa ( <i>Empowerment</i> )	.64	3
Rangkaian Sistem ( <i>System Connections</i> )	.92	5
Kepimpinan Strategik ( <i>Strategik Leadership</i> )	.93	5
Visi Sepunya ( <i>Shared Vision</i> )	.80	5
Pengetahuan ( <i>Knowlwdge/skill</i> )	.89	4
Teknologi ( <i>Technology</i> )	.89	5
Struktur Organisasi ( <i>Organizational Structure</i> )	.78	5
Sistem Penilaian & Pemantauan ( <i>Value System</i> )	.94	4

Semua Cronbach alpha bagi skala ukuran daripada dapatan pra-uji adalah bernilai melebihi nilai .7 seperti yang disarankan oleh Anderson et al. (1998) dan Nunnally

(1978). Walau bagaimanapun nilai Cronbach alpha bagi item penurunan kuasa adalah .64. Manakala mengikut Kline (1998) nilai Cronbach alpha .5 masih lagi boleh diguna pakai.

### 3.9 Pengumpulan Data

Semua data sama ada berbentuk kualitatif atau kuantitatif boleh dikategorikan kepada dua kategori, iaitu data prima dan data sekunder. Data prima adalah amat penting bagi setiap kajian bagi mendapatkan hasil kajian yang sahih dan tepat (Sulaiman, 2004).

Pengumpulan data prima dibuat melalui temu bual dan pengedaran soal selidik kepada responden yang terpilih. Kaedah ini dipilih untuk membolehkan interaksi yang rapat antara pengkaji dengan responden dan bertujuan untuk mendapatkan respon yang cepat daripada mereka. Kaedah ini juga membolehkan responden melengkapkan soal selidik tersebut mengikut kesesuaian masa mereka, malah mereka boleh menyemak rekod peribadi mereka sekiranya perlu (Neuman, 2003).

Data sekunder dikutip semasa peringkat awal proses kajian dimulakan. Data sekunder dikutip melalui pembacaan bahan-bahan bercetak seperti jurnal, buku, disertasi dan dokumen-dokumen bercetak lain. Daripada data sekunder tersebut bidang kajian berkaitan dan beberapa instrumen dapat dikaji dan pilihan terbaik terhadap perkara tersebut dapat dibuat.

Bagi memperkaya hasil dapatan pengkaji juga mengemukakan beberapa *open-ended questions* yang mendorong responden menjawab soalan-soalan bagi memperoleh persepsi mereka tentang organisasi pembelajaran dan kemungkinan wujudnya faktor-faktor lain yang memberi kesan kepada prestasi sekolah khususnya di sekolah mereka. Kesemua soalan tersebut adalah seperti dalam **Lampiran A**.

Sebelum menjalankan kerja-kerja pengumpulan data, pengkaji akan menulis surat kepada Pengarah Jabatan Pelajaran Negeri di setiap negeri untuk mendapatkan kebenaran bagi membolehkan sekolah dan guru-guru di sekolah yang terpilih menjadi responden terhadap kajian ini. Seterusnya pengkaji akan ke Pejabat Pelajaran Negeri untuk mencari pembantu penyelidik bagi menghantar soal selidik tersebut ke sekolah-sekolah yang terpilih.

### **3.10 Kadar Responden**

Kerangka sampel kajian ini adalah sebanyak 2150 orang guru di empat puluh tiga buah sekolah di seluruh negara. Sebanyak lima puluh soal selidik telah diedarkan ke setiap buah sekolah yang terpilih secara rawak sebagai sampel sekolah. Sehubungan dengan itu jumlah keseluruhan soal selidik yang diedarkan adalah sebanyak 2,150. Daripada jumlah soal selidik yang diedarkan, sebanyak 1651 atau 76.95 % soal selidik yang lengkap diisi telah dipulangkan. Bilangan soal selidik yang telah dipulangkan tersebut telah memenuhi kadar minimum 60% seperti yang disarankan oleh Dillman (1978).

### **3.11 Prosedur Analisis Data**

Bagi menganalisis data kuantitatif Pakej SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) dan AMOS (*Analysis of Moment Structure*) digunakan untuk menganalisis data-data yang dikutip. Sebelum analisis sebenar ke atas data dibuat, analisis penerokaan data (*Exploratory Data Analysis*) telah dilakukan. Tujuannya adalah untuk memastikan data-data tersebut memenuhi andaian asas tentang normaliti dan lineariti. Hasil analisis tersebut adalah didapati bahawa data-data yang dikutip memenuhi syarat normaliti dan lineariti yang diperlukan.

Cronbach alpha dan analisis pengesahan faktor (*Confirmatory Factor Analysis*)

digunakan bagi menguji kesahihan dan ketepatan instrumen kajian. Cronbach alpha akan menunjukkan item dalam setiap set berkolerasi secara positif antara satu dengan lain.

Analisis pengesahan faktor (CFA) adalah penggunaan teknik multivariate bagi menguji sama ada angkuabah berkenaan menerangkan konstruk tertentu.

*Structural Equation Modeling* ( SEM) adalah teknik *multivariate* yang menggabungkan elemen regresi pelbagai dan analisis faktor bagi menganggar siri hubung kait antara angkuabah secara serentak (Hair et al., 1998). SEM juga dikenali sebagai analisis laluan (*path analysis*). SEM membolehkan pengkaji melihat sama ada data-data yang dikutip sepadan dengan model yang dicadangkan.

Manakala data-data yang diperolehi melalui kaedah soal selidik *open-ended Question* dianalisis dan diinterpretasikan, dan akhir sekali dilaporkan untuk menjawab soalan kajian tentang adakah terdapat faktor-faktor lain yang memberi kesan terhadap prestasi sekolah selain sepuluh ciri yang telah dikemukakan.

### **3.12 Taburan Normal**

Taburan data yang boleh dianggap normal boleh ditentukan melalui ujian *skewness* dan *kurtosis*. Nilai *skewness* dan *kurtosis* dalam lingkungan -2 dan +2 boleh dianggap sebagai bertaburan normal. Dalam Jadual 3.6 didapati bahawa semua nilai *skewness* dan *kurtosis* angkuabah berkenaan berada dalam lingkungan -2 dan +2, sehubungan dengan itu taburan semua angkuabah berkenaan adalah dianggap bertaburan normal. Manakala berdasarkan

*central limit theorem*, taburan min sampel adalah normal sekiranya saiz sampel berkenaan melebihi 30 (Black, 1997).

Jadual 3.6  
*Skewness dan Kurtosis*

Angkubah	Skewness	Kurtosis
Belajar berpasukan	-0.84	0.84
Dokumentasi	-0.41	0.06
Penurunan kuasa	-0.64	0.40
Rangkaian sistem	-0.41	0.10
Kepimpinan strategik	-0.73	0.55
Teknologi	-0.76	0.76
Struktur organisai	-0.30	0.13
Sistem penilaian	-0.69	0.60
Visi sepunya	-0.33	0.19
Pengetahuan	-0.19	0.12

Plot kebarangkalian taburan normal dan analisis graf juga digunakan dan dihasilnya juga menunjukkan semua angkubah tersebut boleh dikatakan bertaburan normal. Plot normal Q-Q semua angkubah adalah dianggap bertaburan normal kerana semua data tersebut terletak pada garisan lurus. Ini juga sama bagi plot normal deterended Q-Q kerana tiada point-point yang berbentuk kluster (Coakes & Steed, 2003). Plot normal Q-Q dan plot normal deterended Q-Q adalah seperti yang ditunjukkan pada Lampiran B.



### 3.13 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Kesahan dan ketepatan instrumens kajian adalah isu utama dalam semua ukuran dan merupakan konsep penting dalam kajian empirikal (Neuman, 2003). Kesahan digunakan untuk mengukur ketepatan sesuatu ukuran yang digunakan. Ini bermaksud bahawa dapatan yang sama atau hampir sama akan terjadi bagi sesuatu fenomena yang dikaji di bawah situasi yang hampir serupa (Neuman, 2003). Sekiranya ukuran terhadap sesuatu angkubah tersebut rendah kesahannya, maka secara automatik ianya mempunyai nilai korelasi yang rendah dengan angkubah-angkubah lain (Sekaran, 2001). Anggaran nilai bagi kesahan boleh dibuat melalui beberapa kaedah, bagaimanapun kaedah yang paling banyak diterima pakai adalah alpha koefisien. Nilai minimum alfa koefisien yang boleh diterima adalah .7 (Hair, Anderson, Tatham, dan Black, 1998; Nannully, 1978).

Ketepatan merujuk kepada sejauh mana tepatnya 'idea' tentang realiti sepadan dengan realiti sebenar (Neuman, 2003). Lebih banyak kesepadanan maka lebih tinggilah kesahannya. Kesahan yang tinggi bagi instrumen dapat memastikan soal selidik berkenaan mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur (Hair et al., 1998). Sesuatu ukuran mempunyai kesahan apabila ianya mempunyai ketepatan (Kachigan, 1991). Apabila seseorang pengkaji menyatakan ukuran yang digunakannya adalah sah, ianya hanya sah bagi memenuhi objektif kajian tersebut sahaja dan kurang sah atau tidak sah bagi kajian yang lain (Neuman, 2003).

Terdapat tiga jenis kesahan dan kebolehpercayaan yang sesuai dan berkaitan dengan kajian ini iaitu *face validity*, *content validity*, dan *construct validity*. *Face validity* merujuk kepada penghakiman yang dibuat oleh komuniti saintifik yang mengesahkan bahawa petunjuk tersebut sebenarnya mengukur konstruk yang berkenaan (Neuman,

2003) atau gambaran kandungan konsep di dalam soal selidik (Bryman & Bell, 2003).

*Face validity* boleh ditentukan melalui pengesahan yang dibuat oleh mereka yang berpengalaman atau pakar dalam bidang berkenaan. Dalam kajian ini soal selidik telah diubah suai berdasarkan komen dan pandangan daripada beberapa orang ahli akademik agar soal selidik berkenaan benar-benar merangkumi semua elemen berkaitan angkubah dalam sektor pendidikan.

*Content validity* adalah darjah yang mana skala item mewakili domain konsep yang dikaji (Davis, 2000). *Content validity* adalah fungsi yang menerangkan sejauh mana dimensi dan elemen dalam konsep berkenaan digambarkan (Sekaran, 2001). Dengan kata lain, ianya menggambarkan keseluruhan maksud konsep berkenaan. *Content validity* adalah satu-satunya jenis *validity* yang mana pembuktiannya adalah subjektif dan menggunakan andaian logik (Bryman, 1989).

*Content validity* telah diadaptasi daripada soal selidik yang telah diguna dan diuji sebelum ini, iaitu pembelajaran berpasukan, dan visi sepunya diadaptasi daripada Senge(1990); Dokumentasi, Rangkaian sistem, kepimpinan strategik, dan penurunan kuasa daripada Marsick dan Watkins (1998); pengetahuan, dan teknologi daripada Marquardt (1996); dan struktur organisasi, dan sistem penilaian daripada Hitt (1995). Soal selidik tersebut telah diadaptasi berdasarkan analisis terperinci dan menyeluruh ke atas literatur yang berkaitan. Tambahan lagi, *content validity* bagi soal selidik ini disahkan melalui pra-uji soal selidik.

Konstruk *validity* adalah untuk ukuran yang mempunyai pelbagai petunjuk (Neuman, 2003). Konstruk *validity* adalah darjah skala yang mewakili dan bertindak seperti konsep yang diukur (Davis, 2000). Konstruk *validity* menunjukkan sejauh mana hasil yang

diperoleh daripada penggunaan ukuran tersebut sepadan dengan teori di mana ujian dirangka (Sekaran, 2001).

Bagi mengukur *construct validity* untuk soal selidik tersebut, analisis pengesahan faktor (CFA) dilakukan dengan menggunakan pakej *Analysis of Moment Structure* (AMOS). Kaedah analisis pengesahan faktor (CFA) semakin menjadi pilihan kepada para pengkaji kerana kelenturan dan *robustness* dalam menentukan *construct validity* (Diamantopoulos dan Siguaw, 2000). Analisis Pengesahan faktor (CFA) adalah prosedur statistik yang menentukan *construct validity* bagi soal selidik yang mana dimensi telah ditentukan terlebih dahulu dan kaitan ukuran terhadap item berkenaan (Lien et al., 2005). Analisis Pengesahan faktor khususnya amat berguna dalam mengesahkan skala ukuran bagi konstruk yang spesifik (Hair et. al., 1998). Objektifnya adalah untuk menentukan sama ada item-item dalam soal selidik adalah dibentuk selaras dengan pengoperasian konstruk dan objektif kajian. Ukuran yang penting dan biasa digunakan dalam analisis pengesahan faktor adalah *Goodness of Fit Index* (GFI), dan *Root Mean Square Residual* (RMR).

GFI adalah ukuran bukan statistik. GFI dianggap sebagai salah satu ukuran penting bagi sepadan mutlak (*absolute fit*) (Kline, 1998). Nilai GFI adalah antara 0 (sepadan buruk) hingga 1 (sepadan sempurna). GFI mewakili keseluruhan darjah sepadan, tetapi dengan darjah kebebasan. Nilai GFI .9 dan ke atas dianggap sebagai mempunyai darjah sepadan yang baik (Hair et. al., 1998).

RMR adalah purata residual antara pemerhatian dengan anggaran matrik input (Hair et al., 1998). Mengikut Byrne (1998) nilai wajaran regresi yang diseragamkan (*standardised regression weight*) kurang daripada 0.5 adalah dianggap tidak baik,

sehubungan dengan itu mana-mana item yang nilainya kurang daripada 0.5 hendaklah tidak diambil kira dan model berkenaan perlu dianggarkan semula.

Analisis pengesahan faktor telah dibuat ke atas angkubah-angkubah berkenaan dan tiada satu item pun yang mempunyai nilai wajaran regrasi yang diseragamkam (*standardised regression weight*) kurang daripada 0.5. Oleh itu data tersebut adalah sepadan dengan model berkenaan. Nilai GFI dan RMR angkubah-angkubah berkenaan adalah seperti dalam jadual 3.7 di bawah. Nilai RMR bagi kesemua item berkenaan adalah lebih kecil daripada nilai 1.00. manakala kesemua GFI mempunyai nilai lebih besar daripada 0.900. Maka boleh dikatakan bahawa kesemua model berkenaan adalah sepadan dan baik. Sehubungan dengan itu, model ukuran tersebut boleh digunakan untuk menilai model struktural.

Jadual 3.7

*Kesahan Variabel*

Variabel/Ciri	RMR	GFI
Dokumentasi	0.000	1.000
Kepimpinan Strategik	0.027	0.968
Pembelajaran Berpasukan	0.026	0.970
Pengetahuan	0.026	0.994
Penurunan Kuasa	0.000	1.000
Rangkaian Sistem	0.027	0.975
Sistem Penilaian	0.160	0.983
Struktur Organisasi	0.040	0.983
Teknologi	0.044	0.961
Visi	0.022	0.981
Nilai yang Diperaku	$\leq 1.00$	$\geq 0.90$

**3.14 Reliabiliti Skala**

Reliabiliti bermaksud kebolehpercayaan dalam sesuatu ukuran. Ianya menghasilkan dapatan yang hampir sama bagi situasi yang serupa atau mempunyai ciri-ciri persekitaran yang serupa (Neuman, 2003). Angkubah yang mempunyai realibiti yang rendah secara automatik mempunyai korelasi yang rendah dengan angkubah-angkubah yang lain (Sekaran, 2001). Cronbach Alfa digunakan dalam kajian ini bagi menentukan relaibiliti skala, dan ianya merupakan kaedah yang paling kerap digunakan oleh para penyelidik (Ary *et al.*, 1990). Berdasarkan Pallant (2001) Cronbach Alpha sesuatu skala yang bernilai

0.7 adalah dianggap baik. Manakala bagi Kline (1998) nilai Cronbach Alfa melebihi 0.5 adalah dianggap boleh diterima pakai.

Jadual 3.8 adalah nilai Cronbach alpha bagi angkubah-angkubah berkenaan. Kesemua nilai Cronbach Alfa adalah melebihi 0.7 kecuali bagi angkubah visi sepunya, dan pengetahuan masing-masing Cronbach Alfanya bernilai 0.58 dan 0.51. Walaupun kedua-dua angkubah ini agak rendah, namun mengikut pendapat Kline (1998) nilai Cronbach alfa 0.5 adalah masih boleh diterima pakai.

Jadual 3.8

*Kebolehppercayaan Instrumen*

Ciri-ciri	Cronbach alpha	Bil.Item
Pembelajaran Berpasukan ( <i>Team Learning</i> )	.90	5
Dokumentasi ( <i>Embedded System</i> )	.86	3
Penurunan Kuasa ( <i>Enpowerment</i> )	.80	3
Rangkaian Sistem ( <i>System Connections</i> )	.89	5
Kepimpinan Strategik ( <i>Strategik Leadership</i> )	.90	5
Visi Sepunya ( <i>Shared Vision</i> )	.58	5
Pengetahuan ( <i>Knowlwdge/skill</i> )	.51	4
Teknologi ( <i>Technology</i> )	.90	5
Struktur Organisasi ( <i>Organizational Structure</i> )	.83	5
Sistem Penilaian & Pemantauan ( <i>Valued System</i> )	.92	4

## **BAB IV**

### **PENEMUAN DAN DISKUSI**

#### **4.1 Pendahuluan**

Bab ini membincangkan dapatan-dapatan daripada kajian, pentafsiran dan perbincangan terhadap hasil dapatan kajian. Bab ini menyokong keputusan dan tafsiran/interpretasi terhadap hasil dapatan. Data-data yang diperoleh harus dianalisis, ditafsir dan diterjemah untuk menjadikannya lebih bermakna serta boleh diguna pakai. Hasil dapatan akan dikategorikan kepada beberapa bahagian iaitu ciri-ciri demografi responden, dan analisis terhadap angkubah-angkubah. Bahagian terakhir mencakupi interpretasi dan perbincangan terhadap hasil dapatan kajian ini.

Objektif utama kajian ini adalah untuk memperoleh dapatan tentang tahap-tahap keseluruhan organisasi pembelajaran di seluruh sekolah di Malaysia dan tahap-tahap mengikut zon iaitu Zon Timur, Zon Utara, Zon Selatan dan Zon Tengah. Di samping itu, dapatan kajian ini juga mempamerkan hubungkaitan ciri-ciri organisasi pembelajaran ke atas prestasi sekolah (diukur dalam aspek pencapaian dalam peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia). Lebih lanjut pengkaji mengelompokkan sepuluh ciri tersebut kepada tiga dimensi yang lebih utama iaitu Kepemimpinan dan Pentadbiran, Pembangunan Profesionalisme Guru dan Pengajaran & Pembelajaran untuk melihat hubungkaitan aspek-aspek tersebut dalam pembangunan sesebuah sekolah. Lebih terperinci pengkaji menemukan dapatan tentang hubungkaitan di antara setiap satu ciri organisasi pembelajaran tersebut dengan prestasi sekolah. Yang terakhir adalah melalui soalan responden terbuka pengkaji memperoleh dapatan tentang faktor-faktor lain yang turut

menyumbang kepada peningkatan prestasi sekolah. Oleh itu dirumuskan bahawa tujuan kajian ini adalah untuk mendapatkan jawapan bagi soalan-soalan kajian berikut:

- a) Pada tahap manakah ciri-ciri organisasi pembelajaran wujud di sekolah-sekolah menengah di Malaysia?
- b) Adakah terdapat perbezaan tahap organisasi pembelajaran antara Zon Timur, Zon Utara, Zon Tengah dan Zon Selatan?
- c) Apakah hubungkaitan antara organisasi pembelajaran dengan prestasi pelajar/sekolah?
  - i. Adakah pembelajaran berpasukan (*team learning*) memberi kesan terhadap prestasi sekolah?
  - ii. Adakah dokumentasi (*Embedded System*) memberi kesan terhadap prestasi sekolah?
  - iii. Adakah penurunan kuasa (*empowerment*) memberi kesan terhadap prestasi sekolah?
  - iv. Adakah rangkaian sistem (*system connection*) memberi kesan terhadap prestasi sekolah?
  - v. Adakah kepimpinan strategik (*Strategic leadership*) memberi kesan terhadap prestasi sekolah?
  - vi. Adakah visi sepunya (*shared vision*) memberi kesan terhadap prestasi sekolah?
  - vii. Adakah pengetahuan (*knowledge/skill/personal mastery*) memberi kesan terhadap prestasi sekolah?
  - viii. Adakah teknologi (*technology*) memberi kesan terhadap prestasi sekolah?



- ix. Adakah struktur organisasi (*structure*) memberi kesan terhadap prestasi sekolah?
  - x. Adakah sistem penilaian dan pemantauan (*value system*) memberi kesan terhadap prestasi sekolah?
- d) Adakah terdapat hubungkaitan antara tiga dimensi organisasi pembelajaran iaitu Kepemimpinan & Pentadbiran (*Penurunan Kuasa, Kepemimpinan Strategik, Visi Sepunya, Struktur Organisasi*), Pembangunan Profesionalisme Guru (*Belajar Berpasukan, Rangkaian Sistem, Dokumentasi*) dan Pengajaran dan Pembelajaran (*Teknologi, Sistem Penilaian dan Pemantauan, Pengetahuan*) dengan Prestasi?
- e) Adakah terdapat faktor-faktor lain yang memberi kesan terhadap prestasi sekolah?

Data-data dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan ukuran min, kekerapan, sisihan piawai untuk mengetahui tahap ciri-ciri organisasi pembelajaran di sekolah secara keseluruhan dan mengikut zon manakala analisis korelasi dibuat untuk melihat hubungan antara sepuluh ciri organisasi pembelajaran dengan prestasi sekolah serta hubungan tiga dimensi utama iaitu kepemimpinan dan pentadbiran, pembangunan profesionalisme guru dan pengajaran serta pembelajaran dengan prestasi sekolah.

## 4.2 Data Demografi Responden

Responden terdiri daripada guru-guru sekolah menengah yang dijadikan sampel berjumlah 1654 orang kesemuanya. Jumlah sampel tersebut adalah dari 43 buah sekolah di seluruh Malaysia. Sekolah dan respondents dalam kajian ini dipilih secara rawak mudah.

### 4.2.1 Jantina

Bilangan Responden Mengikut Jantina adalah seperti dalam jadual 4.1.

Pada keseluruhannya, jumlah guru yang terlibat dalam kajian ini adalah seramai 1654 kesemuanya. Daripada jumlah tersebut sebanyak 463 (28.0%) adalah lelaki manakala 1188 (72.0%) terdiri daripada wanita. Oleh itu, boleh dikatakan bahawa hampir tiga perempat daripada responden untuk kajian ini adalah wanita. Nisbah jantina tersebut juga adalah hampir selari dengan nisbah jantina pelajar di institusi pengajian tinggi tempatan. Ini mungkin berpunca daripada minat golongan pelajar lelaki kepada bidang berbentuk kemahiran dan teknikal.

Jadual 4.1

*Taburan Sampel Mengikut Jantina*

Jantina	Bilangan	Peratus (%)
Lelaki	463	28.0
Perempuan	1188	72.0

#### 4.2.2 Umur

Dalam aspek kategori umur pula, 352 atau (21.3%) guru-guru adalah berumur kurang daripada 30 tahun, 601 atau 36.3% responden pula dalam kategori umur antara 31 hingga 40 tahun, 572 responden (34.6%) berumur antara 41 hingga 50 tahun dan yang paling kurang, berumur antara 51 tahun ke atas iaitu 126 orang (7.7%)

Jadual 4.2

##### *Bilangan Responden Mengikut Umur*

Umur	Bilangan	Peratus (%)
Kurang daripada 30 tahun	352	21.3%
31 hingga 40 tahun	601	36.3%
41 hingga 50 tahun	572	34.6%
51 tahun dan ke atas	126	7.7%

#### 4.2.3 Kelulusan Akademik

Daripada data yang diperoleh, tahap kelulusan akademik para responden berkelulusan Diploma berjumlah 148 responden (8.9%), Sarjana Muda sebanyak 1254 responden iaitu (76.0%), Sarjana sebanyak 246 responden (14.9%) dan Doktor Falsafah sebanyak 3 orang (2.0%). Data tersebut menunjukkan bahawa sebahagian besar guru di sekolah memiliki kelayakan akademik yang baik dan memenuhi keperluan sistem pendidikan semasa

Jadual 4.3

##### *Kelulusan Akademik Responden*

Kelulusan Akademik	Bilangan	Peratus (%)
Diploma	148	8.9
Sarjana Muda	1254	76.0

Sarjana	246	14.9
Doktor Falsafah	3	2.0

#### 4.2.4 Gred Jawatan

Data yang diperoleh daripada Jadual 4.4 di bawah menunjukkan responden terdiri daripada pelbagai gred, iaitu DG 41 seramai 1030 orang (62.3%). DG 44 berjumlah 494 orang (29.9%), DG 48 berjumlah 119 (7.2%), DG 52 berjumlah 8 orang (5.0%) dan DG 54 seramai 2 orang (1.0%).

Jadual 4.4

#### *Gred Jawatan Responden*

Gred Jawatan	Bilangan	Peratus (%)
DG 41 & KE BAWAH	1030	62.3
DG 44	494	29.9
DG 48	117	7.2
DG 52	8	5.0
DG 54	2	1.0

#### 4.2.5 Tempoh sebagai guru

Daripada data yang diperoleh dalam Jadual 4.5 di bawah, tempoh para responden menjadi guru boleh dikategorikan seperti berikut, iaitu 5 tahun dan ke bawah sebanyak 306 responden 18.6%, 6 hingga 10 tahun sebanyak 360 orang (21.8%), 11 hingga 15 tahun sebanyak 393 orang (23.8%) , 16 hingga 20 tahun sebanyak 295 responden (17.8%)

manakala tempoh 21 tahun dan ke atas 297 orang (18.0%). Data ini menunjukkan sebahagian besar daripada responden tersebut adalah terdiri daripada mereka yang berpengalaman sekurang-kurangnya 5 tahun dan ke atas.

Jadual 4.5

*Tempoh Pengalaman Sebagai Guru*

Tempoh Sebagai Guru	Bilangan	Peratus (%)
5 tahun dan ke bawah	306	18.6
6 hingga 10 tahun	360	21.8
11 hingga 15 tahun	393	23.8
16 hingga 20 tahun	295	17.8
21 tahun dan ke atas	297	18.0

#### **4.2.6 Tempoh Mengajar di sekolah sekarang**

Dalam aspek tempoh berkhidmat di sekolah pula seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.6 di sebelah, kurang daripada 5 tahun adalah sebanyak 819 responden (49.6%), 6 hingga 10 tahun sebanyak 479 responden (29.0%), 11 hingga 15 tahun sebanyak 239 responden (14.5%), 16 hingga 20 tahun sebanyak 74 responden (4.5%) dan 20 tahun ke atas adalah sebanyak 40 responden (2.4%).

Jadual 4.6

*Tempoh Perkhidmatan Di Sekolah*

Tempoh Di Sekolah Sekarang	Bilangan	Peratus (%)
5 tahun dan ke bawah	819	49.6
6 hingga 10 tahun	479	29.0

11 hingga 15 tahun	239	14.5
16 hingga 20 tahun	74	4.5
20 tahun dan ke atas	40	2.4

#### 4.2.7 Jenis sekolah

Daripada data yang diperoleh seperti dalam Jadual 4.7 di bawah, jenis sekolah yang terangkum dalam kajian ini terbahagi kepada tiga jenis iaitu sekolah Harian Biasa, Sekolah Berasrama Penuh dan Sekolah Teknik. Responden daripada sekolah Harian Biasa adalah sebanyak 1525 orang (92.2%), Sekolah Teknik pula 83 orang (5.0%) dan Sekolah Berasrama Penuh sebanyak 46 responden (2.8%).

Jadual 4.7

##### *Jenis Sekolah Responden*

Jenis Sekolah	Bilangan	Peratus (%)
Sekolah Harian Biasa	1522	92.2
Sekolah Teknik	83	5.0
Sekolah Berasrama Penuh	46	2.8

Jadual 4.8

##### *Profil Responden*

Profail	Bilangan	Peratus (%)
<b>Jantina</b>		
Lelaki	463	28.0
Perempuan	1188	72.0
<b>Umur</b>		
Kurang drp 30 tahun	352	21.3
31 hingga 40 tahun	601	36.3
41 hingga 50 tahun	572	34.6
51 tahun dan ke atas	126	7.7
<b>Kelulusan Akademik</b>		
Diploma	148	8.9

Sarjana muda	1254	76.0
Sarjana	246	14.9
Doktor falsafah	3	2.0
<b>Gred jawatan</b>		
DG 41 & Ke bawah	1030	62.3
DG 44	494	29.9
DG 48	117	7.2
DG52	8	5.0
DG 54	2	1.0
<b>Tempoh sebagai guru</b>		
5 tahun dan ke bawah	306	18.6
6 hingga 10 tahun	360	21.8
11 hingga 15 tahun	393	23.8
16 hingga 20 tahun	295	17.8
21 tahun dan ke atas	297	18.0
<b>Tempoh di sekolah</b>		
Kurang drp 5 tahun	819	49.6
6 hingga 10 tahun	479	29.0
11 hingga 15 tahun	239	14.5
16 hingga 20 tahun	74	4.5
20 tahun dan ke atas	40	2.4
<b>Jenis sekolah</b>		
Harian biasa	1522	92.2
Sekolah Teknik	83	5.0
Asrama penuh	46	2.8

### 4.3 Tahap Keseluruhan Ciri dan Tahap Setiap Ciri

Soalan 1: Pada tahap manakah ciri-ciri organisasi pembelajaran wujud di sekolah-sekolah menengah di Malaysia?

Untuk menjawab soalan kajian ini, pengkaji telah mengubah suai skala skor min supaya dapat menggambarkan tahap amalan ciri-ciri organisasi pembelajaran dalam kalangan guru di sekolah kajian. Pemeringkatan min dibuat dengan mengambil nilai min terendah dan nilai min tertinggi. Nilai min yang tertinggi ditolak dengan nilai min yang terendah dan diperingkatkan mengikut kesesuaian kajian. Perkiraan dalam pemeringkatan min kajian ditunjukkan seperti berikut:

$$\frac{\text{Nilai min tertinggi} - \text{Nilai min terendah}}{\text{Pemeringkatan yang dipilih oleh pengkaji}} = 1.66$$

Seterusnya tahap kekerapan yang dinilai semula menjadi tiga skala yang menggmabarkan tahap rendah, sederhana dan tahap tinggi

Pengaruh ciri-ciri organisasi pembelajaran terhadap prestasi sekolah telah diperoleh hasil daripada soal selidik yang telah dikumpulkan daripada para responden. Hasil daripada min keseluruhan setiap angkubah, didapati min berada pada tahap 4.6. Dapatan tersebut menunjukkan bahawa tahap ciri-ciri Organisasi Pembelajaran Sekolah-Sekolah Menengah di Malaysia berada pada tahap sederhana tinggi. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kebanyakan sekolah di negara kita telah membudayakan aktiviti-aktiviti yang menjurus kepada organisasi pembelajaran.

Skala Likert dengan 6 skala seperti Jadual 4.9 digunakan dalam soal selidik. Tujuannya adalah untuk menjawab soalan kajian yang pertama dan mencapai objektif pertama dalam kajian ini.

Jadual 4.9:

Pemeringkatan Skor Min Mengikut Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran

Rendah	Sederhana	Tinggi
1.00-2.66	2.67-4.33	4.34-6.00

Jadual 4.10 menunjukkan min, median, sisihan piawai, julat, minimum dan maksimum serta peratusan ciri Pengetahuan, Visi Sepunya, Sistem Penilaian, Struktur Organisasi, Teknologi, Pembelajaran Berpasukan, Dokumentasi, Penurunan Kuasa, Rangkaian Sistem, Kepimpinan Strategik dan Prestasi. Melalui penentuan tahap setiap angkubah, pengkaji boleh mendapat gambaran secara keseluruhan berkenaan persepsi responden ke atas angkubah-angkubah berkenaan.



Jadual 4.10

Taburan Min Bagi Tahap Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran

	Min	Median	Sisihan piawai	Julat	Mini.	Maksi.	Percentiles		
							25 <sup>th</sup>	50 <sup>th</sup>	75 <sup>th</sup>
Pengetahuan	4.53	4.50	0.78	4.75	1.25	6.00	4.00	4.50	5.00
Visi sepunya	4.59	4.60	0.79	4.75	1.25	6.00	4.00	4.60	5.20
Sistem penilaian	4.62	4.75	0.89	4.60	1.40	6.00	4.00	4.75	5.10
Struktur organisasi Teknologi	4.29	4.40	0.90	5.00	1.00	6.00	3.80	4.40	5.00
	4.52	4.60	0.92	5.00	1.00	6.00	4.00	4.60	5.00
Belajar berpasukan Dokumentasi	4.80	5.00	0.85	5.00	1.00	6.00	4.20	5.00	5.40
	4.20	4.30	0.93	5.00	1.00	6.00	3.70	4.30	5.00
Turun kuasa	4.60	4.30	0.93	5.00	1.00	6.00	4.00	4.70	5.00
Rangkaian sistem	4.40	4.60	0.89	5.00	1.00	6.00	4.00	4.60	5.00
Kepimpinan strateg Prestasi	4.50	4.60	0.91	5.00	1.00	6.00	4.00	4.60	5.00
	3.00	3.00	0.80	5.00	2.00	5.00	3.00	3.00	3.00

Jadual 4.10 menunjukkan skor min angkubah paling tinggi sehingga yang paling rendah.

Yang paling tinggi ialah Pembelajaran Berpasukan ( $\underline{M}$  = 4.80,  $\underline{J}$  = 5.00), Sistem Penilaian ( $\underline{M}$  = 4.62,  $\underline{J}$  = 4.60), Penurunan Kuasa ( $\underline{M}$  = 4.60,  $\underline{J}$  = 5.00), Visi Sepunya ( $\underline{M}$  = 4.59,  $\underline{J}$  = 4.75), Pengetahuan ( $\underline{M}$  = 4.53,  $\underline{J}$  = 4.75), seterusnya Teknologi ( $\underline{M}$  = 4.52,  $\underline{J}$  = 5.00), Kepimpinan Strategik ( $\underline{M}$  = 4.50,  $\underline{J}$  = 5.00), Rangkaian Sistem ( $\underline{M}$  = 4.40,  $\underline{J}$  = 5.00), Struktur Organisasi ( $\underline{M}$  = 4.29,  $\underline{J}$  = 5.00) dan akhir sekali Dokumentasi ( $\underline{M}$  = 4.20,  $\underline{J}$  = 5.00). Secara keseluruhannya julat min antara angkubah berkenaan adalah antara 4.20 (Dokumentasi) dan 4.80 (Pembelajaran Berpasukan). Hasil analisis menunjukkan bahawa sebanyak lapan ciri organisasi pembelajaran, iaitu pengetahuan, visi sepunya, sistem penilaian, teknologi, belajar berpasukan, penurunan kuasa, rangkaian sistem dan

kepimpinan strategik berada pada tahap tinggi manakala dua ciri lain iaitu dokumentasi dan struktur organisasi berada pada tahap sederhana.

#### **4.3.1 Pengetahuan**

Data yang bertujuan untuk memperoleh dapatan tentang pengaruh pengetahuan terhadap prestasi sekolah dikumpulkan melalui 4 item yang berskala antara 1 hingga 6. Skor “1” menunjukkan sangat tidak setuju manakala skor “6” menunjukkan sangat setuju bahawa pengetahuan dan kemahiran dalam kalangan guru memberikan kesan terhadap prestasi sekolah. Skor yang paling minimum untuk pengetahuan ialah 1.25 manakala skor maksimum ialah 6.00 dan julatnya adalah sebanyak 4.75. Skor yang tinggi menunjukkan bahawa pengetahuan mempengaruhi prestasi sekolah dan begitulah sebaliknya. Nilai median ialah 4.50 dengan sisihan piawai 0.78 menunjukkan skor data yang hampir kepada min. Skor min untuk pengetahuan 4.53 menunjukkan bahawa pengetahuan memberi kesan terhadap prestasi sekolah; 25<sup>th</sup> Percentile angku bah pengetahuan ialah 4.00, dan 75<sup>th</sup> percentile menunjukkan 5.00, iaitu julat antara 1.00.

#### **4.3.2 Visi sepunya**

Data yang bertujuan untuk memperoleh dapatan tentang kesan/pengaruh visi sepunya (*shared vision*) terhadap prestasi sekolah dikumpulkan melalui 5 item yang berskala 1 hingga 6. Skor “1” menunjukkan sangat tidak setuju manakala skor “6” menunjukkan sangat setuju bahawa visi sepunya memberikan kesan terhadap prestasi sekolah. Skor yang paling minimum untuk visi sepunya ialah 1.25 manakala skor maksimum ialah 6.00 julatnya sebanyak 4.75. Skor yang tinggi menunjukkan bahawa visi sepunya mempengaruhi prestasi sekolah dan begitulah sebaliknya. Nilai median ialah 4.60 dengan

sisihan piawai 0.79 menunjukkan skor data yang hampir kepada min. Skor min untuk visi sepunya 4.59 menunjukkan bahawa visi sepunya berada pada tahap yang tinggi.

25<sup>th</sup> Peratusan angkubah visi sepunya ialah 4.00, dan 75<sup>th</sup> peratusan menunjukkan 5.20, iaitu julat antara 1.20. nilai antara 25<sup>th</sup> kepada 75<sup>th</sup> menunjukkan bahawa 50 peratus daripada responden mempunyai nilai skor antara 4.00 dan 5.20. Dengan kata lain sebanyak 25<sup>th</sup> daripada responden berada pada skor 5.20 untuk ciri visi sepunya.

#### **4.3.3 Sistem penilaian**

Data yang bertujuan untuk memperoleh dapatan tentang kesan/sistem penilaian dan pengukuran terhadap prestasi sekolah dikumpulkan melalui 4 item yang berskala 1 hingga 6. Skor “1” menunjukkan sangat tidak setuju manakala skor “6” menunjukkan sangat setuju bahawa sistem penilaian dan pengukuran memberikan kesan terhadap prestasi sekolah. Skor yang paling minimum untuk sistem penilaian dan pengukuran ialah 1.40 manakala skor maksimum ialah 6.00 julatnya sebanyak 4.40. Skor yang tinggi menunjukkan bahawa sistem penilaian sentiasa menjadi amalan di sekolah. Nilai median ialah 4.75 dengan sisihan piawai 0.89 menunjukkan skor data yang hampir kepada min. Skor min sistem penilaian ialah 4.62 menunjukkan bahawa □ sistem penilaian juga berada pada tahap yang tinggi.

Didapati bahawa 25<sup>th</sup> Peratusan angkubah sistem penilaian ialah 4.00, dan 75<sup>th</sup> peratusan menunjukkan 5.10, iaitu julat antara 1.10. Nilai antara 25<sup>th</sup> kepada 75<sup>th</sup> menunjukkan bahawa 50 peratus daripada responden mempunyai nilai skor antara 4.00 dan 5.10. Dengan kata lain sebanyak 25<sup>th</sup> daripada responden berada pada skor 5.10 untuk

angkubah sistem penilaian. Secara tidak langsung ini menggambarkan bahawa sistem penilaian menjadi amalan para guru di sesebuah sekolah.

#### **4.3.4 Struktur organisasi**

Data yang bertujuan untuk memperoleh dapatan tentang pengaruh struktur organisasi terhadap prestasi sekolah dikumpulkan melalui 5 item yang berskala 1 hingga 6. Skor “1” menunjukkan sangat tidak setuju manakala skor “6” menunjukkan sangat setuju bahawa struktur organisasi memberikan kesan terhadap prestasi sekolah. Skor yang paling minimum untuk struktur organisasi ialah 1.00 manakala skor maksimum ialah 6.00 julatnya sebanyak 5. Skor yang tinggi menunjukkan bahawa struktur organisasi berada pada tahap sederhana. Nilai median ialah 4.40 dengan sisihan piawai 0.90 menunjukkan skor data yang hampir kepada min. Skor min struktur organisasi ialah 4.29 menunjukkan bahawa struktur organisasi juga salah satu ciri yang tidak begitu penting di sekolah.

25<sup>th</sup> Peratusan angkubah struktur organisasi ialah 2.80, dan 75<sup>th</sup> peratusan menunjukkan 5.00, iaitu julat antara 2.20. Nilai antara 25<sup>th</sup> kepada 75<sup>th</sup> menunjukkan bahawa 50 peratus daripada responden mempunyai nilai skor antara 2.20 dan 5.00. Dengan kata lain sebanyak 25 peratus daripada responden berada pada skor 5.00 untuk struktur organisasi. Secara tidak langsung ini menggambarkan bahawa struktur organisasi berada pada tahap sederhana.

#### **4.3.5 Teknologi**

Data yang bertujuan untuk memperoleh dapatan tentang tahap penggunaan teknologi di sekolah-sekolah yang dikaji, dikumpulkan melalui 5 item yang berskala 1 hingga 6. Skor

“1” menunjukkan sangat tidak setuju manakala skor “6” menunjukkan sangat setuju bahawa teknologi mempunyai fungsi terhadap pembelajaran di sekolah. Skor yang paling minimum untuk teknologi ialah 1.00 manakala skor maksimum ialah 6.00 julatnya sebanyak 5. Skor yang tinggi menunjukkan bahawa teknologi mempengaruhi prestasi sekolah dan begitulah sebaliknya. Nilai median ialah 4.60 dengan sisihan piawai 0.92 menunjukkan skor data yang hampir kepada min. Skor min teknologi ialah 4.52 menunjukkan bahawa teknologi berada pada tahap tinggi.

Sementara itu, 25<sup>th</sup> Percentile angkubah teknologi ialah 4.00, dan 75<sup>th</sup> percentile menunjukkan 5.00, iaitu julat antara 1.00. Nilai antara 25<sup>th</sup> kepada 75<sup>th</sup> menunjukkan bahawa 50 peratus daripada responden mempunyai nilai skor antara 4.00 dan 5.00. Dengan kata lain sebanyak 25<sup>th</sup> daripada responden berada pada skor 5.00 untuk teknologi. Secara tidak langsung ini menggambarkan bahawa penggunaan teknologi di sekolah juga penting.

#### **4.3.6 Belajar berpasukan**

Data yang bertujuan untuk memperoleh dapatan tentang pengaruh pembelajaran berpasukan terhadap prestasi sekolah dikumpulkan melalui 5 item yang berskala 1 hingga 6. Skor “1” menunjukkan sangat tidak setuju manakala skor “6” menunjukkan sangat setuju bahawa pembelajaran berpasukan dapat menyumbang terhadap prestasi sekolah. Skor yang paling minimum untuk pembelajaran berpasukan ialah 1.00 manakala skor maksimum ialah 6.00 julatnya sebanyak 5. Skor yang tinggi menunjukkan bahawa pembelajaran berpasukan diamalkan dengan baik di sekolah dan begitulah sebaliknya. Nilai median ialah 5.00 dengan sisihan piawai 0.85 menunjukkan skor data yang hampir kepada min. Skor min untuk pembelajaran berpasukan ialah 4.80

menunjukkan bahawa pembelajaran berpasukan berada pada tahap tinggi di sekolah. 25<sup>th</sup> Percentile angkubah pembelajaran berpasukan ialah 4.20, dan 75<sup>th</sup> percentile menunjukkan 5.40, iaitu julat antara 1.00. Nilai antara 25<sup>th</sup> kepada 75<sup>th</sup> menunjukkan bahawa 50 peratus daripada responden mempunyai nilai skor antara 4.20 dan 5.00. Dengan kata lain, sebanyak 25<sup>th</sup> daripada responden berada pada skor 5.40 untuk pembelajaran berpasukan. Secara tidak langsung ini menggambarkan bahawa pembelajaran berpasukan menjadi amalan sebahagian besar warga di sekolah-sekolah yang dikaji.

#### **4.3.7 Dokumentasi**

Data yang bertujuan untuk memperoleh dapatan tentang pengaruh dokumentasi terhadap prestasi sekolah dikumpulkan melalui 3 item yang berskala 1 hingga 6. Skor “1” menunjukkan sangat tidak setuju manakala skor “6” menunjukkan sangat setuju bahawa dokumentasi juga dijadikan satu daripada amalan ciri organisasi pembelajaran di sekolah. Skor yang paling minimum untuk dokumentasi ialah 1.00 manakala skor maksimum ialah 6.00 julatnya sebanyak 5. Skor yang tinggi menunjukkan bahawa dokumentasi mempengaruhi prestasi sekolah dan begitulah sebaliknya. Nilai median ialah 4.30 dengan sisihan piawai 0.93 menunjukkan skor data yang hampir kepada min. Skor min untuk dokumentasi ialah 4.20 menunjukkan bahawa dokumentasi berada pada tahap sederhana dan kurang menjadi fokus penting kepada kejayaan sesebuah sekolah.

Didapati bahawa 25<sup>th</sup> Percentile angkubah dokumentasi ialah 3.70, dan 75<sup>th</sup> percentile menunjukkan 5.00, iaitu julat antara 1.30. Nilai antara 25<sup>th</sup> kepada 75<sup>th</sup> menunjukkan bahawa 50 peratus daripada responden mempunyai nilai skor antara 3.70 dan 5.00.

Dengan kata lain sebanyak 25<sup>th</sup> daripada responden berada pada skor 5.00 untuk dokumentasi.

#### **4.3.8 Penurunan Kuasa**

Data yang bertujuan untuk memperoleh dapatan tentang pengaruh penurunan kuasa terhadap prestasi sekolah dikumpulkan melalui 3 item yang berskala 1 hingga 6. Skor “1” menunjukkan sangat tidak setuju manakala skor “6” menunjukkan sangat setuju bahawa penurunan kuasa dapat memberikan kesan terhadap prestasi sekolah. Skor yang paling minimum untuk penurunan kuasa ialah 1.00 manakala skor maksimum ialah 6.00 julatnya sebanyak 5. Skor yang tinggi menunjukkan bahawa penurunan kuasa mempengaruhi prestasi sekolah dan begitulah sebaliknya. Nilai median ialah 4.30 dengan sisihan piawai 0.93 menunjukkan skor data yang hampir kepada min. Skor min untuk penurunan kuasa ialah 4.60 menunjukkan bahawa penurunan kuasa juga berada pada tahap yang tinggi. 25<sup>th</sup> Peratusan angkubah penurunan kuasa ialah 4.00, dan 75<sup>th</sup> peratusan menunjukkan 5.00, iaitu julat antara 1.00. Nilai antara 25<sup>th</sup> kepada 75<sup>th</sup> menunjukkan bahawa 50 peratus daripada responden mempunyai nilai skor antara 4.00 dan 5.00. Dengan kata lain sebanyak 25<sup>th</sup> daripada responden berada pada skor 5.00 untuk penurunan kuasa. Secara tidak langsung ini menggambarkan bahawa penurunan kuasa juga menjadi amalan di sekolah-sekolah yang dikaji.

#### **4.3.9 Rangkaian Sistem**

Data yang bertujuan untuk memperoleh dapatan tentang pengaruh rangkaian sistem terhadap prestasi sekolah dikumpulkan melalui 5 item yang berskala 1 hingga 6. Skor “1” menunjukkan sangat tidak setuju manakala skor “6” menunjukkan sangat setuju bahawa rangkaian sistem diamalkan di sekolah-sekolah yang dikaji. Skor yang paling

minimum untuk rangkaian sistem ialah 1.00 manakala skor maksimum ialah 6.00 julatnya sebanyak 5. Skor yang tinggi menunjukkan bahawa rangkaian sistem juga penting di sekolah dan begitulah sebaliknya. Nilai median ialah 4.60 dengan sisihan piawai 0.89 menunjukkan skor data yang hampir kepada min. Skor min untuk rangkaian sistem ialah 4.40 menunjukkan bahawa rangkaian sistem juga berada pada tahap yang tinggi.

Dapatan menunjukkan 25<sup>th</sup> Percentile angkubah rangkaian sistem ialah 4.00, dan 75<sup>th</sup> percentile menunjukkan 5.00, iaitu julat antara 1.00. Nilai antara 25<sup>th</sup> kepada 75<sup>th</sup> menunjukkan bahawa 50 peratus daripada responden mempunyai nilai skor antara 4.00 dan 5.00. Dengan kata lain sebanyak 25<sup>th</sup> daripada responden berada pada skor 5.00 untuk rangkaian sistem .

#### **4.3.10 Kepimpinan Strategik**

Data yang bertujuan untuk memperoleh dapatan tentang pengaruh kepimpinan strategik terhadap prestasi sekolah dikumpulkan melalui 5 item yang berskala 1 hingga 6. Skor “1” menunjukkan sangat tidak setuju manakala skor “6” menunjukkan sangat setuju bahawa kepimpinan strategik dapat memberikan kesan terhadap prestasi sekolah. Skor yang paling minimum untuk kepimpinan strategik ialah 1.00 manakala skor maksimum ialah 6.00 julatnya sebanyak 5. Skor yang tinggi menunjukkan bahawa rangkaian kepimpinan strategik penting dan diamalkan di sekolah dan begitulah sebaliknya. Nilai median ialah 4.60 dengan sisihan piawai 0.91 menunjukkan skor data yang hampir kepada min. Skor min untuk kepimpinan strategik ialah 4.50 menunjukkan bahawa kepimpinan strategi juga berada pada tahap yang tinggi dan menjadi amalan pihak pengurusan dan guru-guru di sekolah.



Kajian ini mendapati bahawa 25<sup>th</sup> Percentile angkubah kepimpinan strategik ialah 4.00, dan 75<sup>th</sup> percentile menunjukkan 5.00, iaitu julat antara 1.00. Nilai antara 25<sup>th</sup> kepada 75<sup>th</sup> menunjukkan bahawa 50 peratus daripada responden mempunyai nilai skor antara 4.00 dan 5.00. Dengan kata lain sebanyak 25<sup>th</sup> daripada responden berada pada skor 5.00 untuk kepimpinan strategik. Secara tidak langsung ini menggambarkan bahawa kepimpinan strategik turut diamalkan di kebanyakan sekolah.

#### 4.3.11 Prestasi

Data dalam jadual 4.10 juga menunjukkan prestasi keseluruhan sekolah yang dikaji berada pada min 3.00 dengan mediannya juga berada pada tahap 3.00. Ini menunjukkan kebanyakan sekolah berada pada tahap harapan. Nilai prestasi yang paling minimum ialah 2.00 manakala maksimum ialah 5.00. Nilai 5.00 adalah bagi Sekolah Berasrama Penuh manakala nilai 2.00 adalah Gred Purata Sekolah (GPS) untuk sekolah Harian Biasa dan Sekolah Menengah Teknik. Kesimpulan yang dapat dibuat hasil daripada analisis data ini menunjukkan bahawa sekolah-sekolah yang mempunyai tahap ciri-ciri organisasi yang tinggi memang mempunyai prestasi yang cemerlang tetapi situasi sebaliknya juga berlaku, iaitu tahap ciri-ciri organisasi pembelajaran tinggi tetapi prestasinya berada pada tahap sederhana (2.0). Hal ini berlaku adalah disebabkan pengaruh □faktor-faktor lain yang dihuraikan kemudian. Jadual 4.11 menunjukkan min prestasi bagi sekolah-sekolah di Malaysia.

Jadual 4.11

##### *Min Prestasi Bagi Sekolah-sekolah Di Malaysia*

	Min	Median	Sisihan piawai	Julat	Mini.	Maksi.
Prestasi	3.00	3.00	0.80	5.00	2.00	5.00

Jadual 4.12

*Gred Purata Sekolah*

Gred Purata Sekolah (Gps)	Kategori	GPS- Re-Kod
0.1 - 1.5	GEMILANG	6
1.6 - 3.0	CEMERLANG	5
3.1 - 4.5	BAIK	4
4.6 - 6.0	HARAPAN	3
6.1 - 7.5	SEDERHANA	2
7.6 - 9.0	LEMAH	1

Gred Purata Sekolah (GPS) merupakan pengukur kepada kualiti pencapaian yang diperoleh oleh sesebuah sekolah. Sekiranya ramai calon sekolah mendapat keputusan yang baik dalam sesuatu mata pelajaran maka Gred Purata bagi setiap subjek adalah cemerlang. Gred Purata Mata Pelajaran ini dicampur kesemuanya dan dibahagikan dengan jumlah mata pelajaran keseluruhan yang ditawarkan di sekolah tersebut. Berikut adalah cara mengira gred purata sekolah (GPS) yang dijadikan sebagai pengukur prestasi sesebuah sekolah:

Jadual 4.13

*Contoh: Analisis Keputusan Peperiksaan SPM Tahun 2009*

Bil Mata Pelajaran	Bil. ambi	1 (1A)	2 (2A)	3 (3B)	4 (4B)	5 (5C)	6 (6C)	7 (D7)	8 (P8)	9 (G)	Bil lulus	Gred purata
1 B. Melayu	166	142	20	3	1						166	1.174
2 B. Inggeris	166	114	32	14	5	1					166	1.480
3 Pend. Islam	166	105	54	7							166	1.410
4 Sejarah	166	106	31	19	8	1	1				166	1.610

5	Matematik	166	161	5							166	1.030
6	Matematik	166	56	31	22	21	16	13	6	1	166	2.870
	Tambahan											
7	Fizik	166	34	35	26	41	20	7	3		166	3.070
8	Kimia	166	57	30	29	24	16	8	2		166	2.660
9	Biologi	166	18	25	44	41	18	17	3		166	3.480
Jumlah Keseluruhan Gred Mata Pelajaran Dicampur Dan Dibahagi Dengan 9											<b>18.78/9</b>	
(Subjek Yang Didaftarkan Oleh Sekolah Dalam Peperiksaan Ini)												

Gred Purata Sekolah Pada Tahun 2009 **2.087**

Contoh pengiraan Gred Purata Mata Pelajaran adalah seperti berikut:

MATA PELAJARAN	JUMLAH CALON DAPAT SAMA ADA 1A, 2A, 3B, 4B, 5C, 6C, D7, P8, G9	JUMLAH	CATATAN
BAHASA MELAYU	142 calon x 1	142	Angka 1 bermaksud calon memperoleh 1A
	20 calon x 2	40	Angka 2 bermaksud calon memperoleh 2A
	3 calon x 3	9	Angka 3 bermaksud calon memperoleh 3B
	1 calon x 4	4	Angka 4 bermaksud calon memperoleh 4B
	Tiada calon mendapat C, D, E atau G (gagal)	-	-
<b>JUMLAH KESELURUHAN DIBAHAGIKAN DENGAN JUMLAH CALON YANG MENGAMBIL PEPERIKSAAN</b>		<b>195/166</b>	<b>1.174 (Gred Purata Mata Pelajaran Bahasa Melayu)</b>

Dalam kajian ini pengkaji menggunakan Gred Purata Sekolah dalam Peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia untuk 3 tahun berturut-turut iaitu dari tahun 2006, 2007 dan 2008.

#### **4.4 Tahap Keseluruhan Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran Mengikut Zon (Zon Timur, Zon Utara, Zon Tengah, Zon Selatan dan Zon Malaysia Timur)**

Soalan 2: Adakah terdapat perbezaan tahap organisasi pembelajaran antara Zon Timur, Zon Utara, Zon Tengah dan Zon Selatan?

Untuk menjawab soalan kajian yang kedua, iaitu meninjau tahap amalan ciri-ciri organisasi pembelajaran mengikut zon pengkaji masih menggunakan skala pemeringkatan yang sama iaitu menentukan tahap amalan setiap ciri organisasi pembelajaran tersebut di sekolah

Jadual 4.14:

Pemeringkatan Skor Min Mengikut Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran

Rendah	Sederhana	Tinggi
1.00-2.66	2.67-4.33	4.34-6.00

Jadual 4.15

Menunjukkan Tahap Keseluruhan Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran Mengikut Zon-Zon di Malaysia

Zon	Bilangan (n)	Tahap LO
1	320	4.3547
2	357	4.5097
3	233	4.4720
4	493	4.6032
5	248	4.5298

Petunjuk:

Zon 1 – Zon Timur: Kelantan, Terengganu dan Pahang

Zon 2 – Zon Tengah: Selangor, Negeri Sembilan, Wilayah Persekutuan.

Zon 3 – Zon Selatan : Johor dan Melaka  
Zon 4 – Zon Utara: Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak  
Zon 5 - Zon Malaysia Timur : Sabah dan Sarawak

Hasil analisis mendapati tahap Organisasi Pembelajaran di Zon 1 (Zon Timur-Kelantan, Terengganu dan Pahang) hanya berbeda sedikit sahaja daripada zon-zon lain. Tahap ciri-ciri organisasi Pembelajaran di negeri-negeri pantai Timur berada pada purata 4.35 manakala di Zon Tengah (Selangor, Negeri Sembilan dan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur & Putrajaya) minnya ialah 4.51. bagi Zon Selatan (Johor dan Melaka) tahapnya adalah 4.47, seterusnya min bagi Zon Utara (Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak) berada pada min 4.60, manakala bagi negeri-negeri di Zon Malaysia Timur (Sabah dan Sarawak) purata berada tahap 4.53. Kesimpulan yang dapat dibuat adalah tahap amalan ciri-ciri organisasi pembelajaran di kesemua zon adalah pada tahap tinggi.

**4.5 Tahap Bagi Setiap Ciri Bagi Zon-Zon Kajian** (Belajar Berpasukan, Dokumentasi, Penurunan Kuasa, Rangkaian Sistem, Kepemimpinan Strategik, Teknologi, Struktur Organisasi, Sistem Penilaian, Visi Sepunya dan Pengetahuan).

#### 4.5.1 Pembelajaran Berpasukan

Daripada analisis yang dibuat didapati tiada perbezaan yang signifikan antara tahap pembelajaran berpasukan di semua zon iaitu dengan purata berada antara 4.71 hingga 4.8 (Jadual 4.16). Ini menunjukkan bahawa tahap pembelajaran berpasukan adalah pada tinggi di semua zon.

Jadual 4.16

*Pembelajaran Berpasukan*

<b>Zon</b>	<b>Bilangan (n)</b>	<b>Tahap LO</b>
<b>1</b>	320	4.7106
<b>2</b>	357	4.7395
<b>3</b>	233	4.7245
<b>4</b>	493	4.8475
<b>5</b>	248	4.7185

**Petunjuk:**

Zon 1 – Zon Timur: Kelantan, Terengganu dan Pahang

Zon 2 – Zon Tengah: Selangor, Negeri Sembilan, Wilayah Persekutuan.

Zon 3 – Zon Selatan : Johor dan Melaka

Zon 4 – Zon Utara: Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak

Zon 5 - Zon Malaysia Timur : Sabah dan Sarawak

**4.5.2 Dokumentasi**

Hasil daripada analisis didapati tiada perbezaan yang signifikan antara tahap dokumentasi di Zon 1 (Zon Timur: Kelantan, Terengganu dan Pahang) dengan Zon 3 (Zon Selatan:Johor & Melaka). Namun terdapat perbezaan yang signifikan antara Zon 1 dengan Zon 2 (Zon Tengah : Selangor, Negeri Sembilan, Wilayah Persekutuan KL &Putrajaya) ,4 (Zon Utara : Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak) dan Zon 5 ( Malaysia Timur : Sabah & Sarawak). Kedua-dua zon tersebut dalam kategori tahap amalan ciri dokumentasi yang tinggi berbanding tiga zon lain iaitu zon 1,2, dan 3.

Jadual 4.17

*Dokumentasi*

<b>Zon</b>	<b>Bilangan (n)</b>	<b>Tahap LO</b>
<b>1</b>	320	4.0885
<b>2</b>	357	4.2997
<b>3</b>	233	4.0858
<b>4</b>	493	4.3611
<b>5</b>	248	4.3159

**Petunjuk:**

Zon 1 – Zon Timur: Kelantan, Terengganu dan Pahang

Zon 2 – Zon Tengah: Selangor, Negeri Sembilan, Wilayah Persekutuan.

Zon 3 – Zon Selatan : Johor dan Melaka

Zon 4 – Zon Utara: Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak

Zon 5 - Zon Malaysia Timur : Sabah dan Sarawak

**4.5.3 Penurunan Kuasa**

Berdasarkan jadual di bawah didapati, tiada perbezaan yang signifikan dari segi ciri penurunan kuasa antara ketiga-tiga zon iaitu Zon 1 (Zon Timur), Zon 2 (Zon Tengah) dan Zon 3 (Zon Selatan) begitu juga antara Zon 3, 4 dan 5. Walau bagaimanapun terdapat perbezaan yang signifikan antara Zon 1, 4 dan 5. Malah terdapat perbezaan yang signifikan juga antara Zon 2, 4 dan 5. Kesemua zon mencatat amalan ciri penurunan kuasa yang tinggi.

Jadual 4.18

*Penurunan Kuasa*

<b>Zon</b>	<b>Bilangan (n)</b>	<b>Tahap LO</b>
<b>1</b>	320	4.4729
<b>2</b>	357	4.4435
<b>3</b>	233	4.5680
<b>4</b>	493	4.6383
<b>5</b>	248	4.6304

**Petunjuk:**

Zon 1 – Zon Timur: Kelantan, Terengganu dan Pahang

Zon 2 – Zon Tengah: Selangor, Negeri Sembilan, Wilayah Persekutuan.

Zon 3 – Zon Selatan : Johor dan Melaka

Zon 4 – Zon Utara: Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak

Zon 5 - Zon Malaysia Timur : Sabah dan Sarawak

#### 4.5.4 Rangkaian Sistem

Berdasarkan jadual di bawah didapati, terdapat perbezaan yang signifikan pada ciri rangkaian sistem antara kelima-lima zon iaitu Zon 1 (Zon Timur), Zon 2 (Zon Tengah) dan Zon 3 (Zon Selatan), Zon 4 (Zon Utara) dan Zon 5 (Malaysia Timur). Walau bagaimanapun tiada perbezaan yang signifikan pada ciri rangkaian sistem di Zon 2, 3 dan 5, begitu juga tiada perbezaan yang signifikan antara Zon 2 dengan Zon 4, Zon 3 dengan Zon 4 dan Zon 4 dengan Zon 5. Hanya Zon 1, ciri rangkaian sistem berada pada tahap sederhana.

Jadual 4.19

*Rangkaian Sistem*

<b>Zon</b>	<b>Bilangan (n)</b>	<b>Tahap LO</b>
<b>1</b>	320	4.2612
<b>2</b>	357	4.4146
<b>3</b>	233	4.4232
<b>4</b>	493	4.4232
<b>5</b>	248	4.4435

**Petunjuk:**

Zon 1 – Zon Timur: Kelantan, Terengganu dan Pahang

Zon 2 – Zon Tengah: Selangor, Negeri Sembilan, Wilayah Persekutuan.

Zon 3 – Zon Selatan : Johor dan Melaka

Zon 4 – Zon Utara: Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak

Zon 5 - Zon Malaysia Timur : Sabah dan Sarawak

#### 4.5.5 Kepemimpinan Strategik

Berdasarkan jadual di bawah didapati, terdapat perbezaan yang signifikan pada ciri kepemimpinan strategik di Zon 1 dengan Zon 2, Zon 3, Zon 4 dan Zon 5. Terdapat perbezaan signifikan tahap kepimpinan strategik di Zon 2 dengan Zon 4, begitu juga terdapat perbezaan signifikan tahap kepimpinan strategik di Zon 3 dengan Zon 4 serta terdapat perbezaan yang signifikan tahap kepemimpinan strategik di Zon 5 dan Zon 4.



Hasil analisis juga mendapati tiada perbezaan yang signifikan di tiga zon , iaitu Zon 2, 3, dan 5. Hanya Zon 1 tahap amalan kepimpinan strategiknya pada tahap sederhana berbanding negeri-negeri di zon lain berada pada tahap tinggi.

Jadual 4.20

*Kepimpinan Strategik*

<b>Zon</b>	<b>Bilangan (n)</b>	<b>Tahap LO</b>
<b>1</b>	320	4.2062
<b>2</b>	357	4.4717
<b>3</b>	233	4.4652
<b>4</b>	493	4.6268
<b>5</b>	248	4.5911

#### 4.5.6 Teknologi

Berdasarkan jadual di bawah didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap angkubah teknologi antara Zon 1 dengan Zon 3, begitu juga tidak terdapat perbezaan yang signifikan di ketiga-tiga zon iaitu Zon 2, 4 dan 5 tetapi terdapat perbezaan yang signifikan antara Zon 1 dengan Zon 2 , Zon 4 dengan Zon 5. Kesemua zon berada pada tahap tinggi dari segi amalan teknologi dalam pembelajaran dan pengajaran.

Jadual 4.21

*Teknologi*

<b>Zon</b>	<b>Bilangan (n)</b>	<b>Tahap LO</b>
<b>1</b>	320	4.37750
<b>2</b>	357	4.55406
<b>3</b>	233	4.51760
<b>4</b>	493	4.58540
<b>5</b>	248	4.55645

**Petunjuk:**

Zon 1 – Zon Timur: Kelantan, Terengganu dan Pahang

Zon 2 – Zon Tengah: Selangor, Negeri Sembilan, Wilayah Persekutuan.

Zon 3 – Zon Selatan : Johor dan Melaka

Zon 4 – Zon Utara: Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak

Zon 5 - Zon Malaysia Timur : Sabah dan Sarawak

#### 4.5.7 Struktur Organisasi

Hasil daripada analisis didapati terdapat perbezaan signifikan pada tahap struktur organisasi antara Zon 1 dengan Zon 2, Zon 3 dan Zon 5. Juga terdapat perbezaan signifikan tahap struktur organisasi antara Zon 3 dengan Zon 4. Tiada perbezaan signifikan tahap struktur organisasi antara Zon 2 dan Zon 3, antara Zon 2 dengan Zon 5 dan antara Zon 4 dengan Zon 5. Hanya dua zon iaitu Zon 4 dan Zon 5 berada pada tahap tinggi, manakala Zon 1,2 dan 3 berada pada tahap sederhana.

Jadual 4.22

*Struktur Organisasi*

<b>Zon</b>	<b>Bilangan (n)</b>	<b>Tahap LO</b>
<b>1</b>	320	4.0500
<b>2</b>	357	4.2538
<b>3</b>	233	4.2034
<b>4</b>	493	4.5124
<b>5</b>	248	4.3863

**Petunjuk:**

Zon 1 – Zon Timur: Kelantan, Terengganu dan Pahang

Zon 2 – Zon Tengah: Selangor, Negeri Sembilan, Wilayah Persekutuan.

Zon 3 – Zon Selatan : Johor dan Melaka

Zon 4 – Zon Utara: Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak

Zon 5 - Zon Malaysia Timur : Sabah dan Sarawak

#### 4.5.8 Sistem Penilaian

Berdasarkan analisis yang dilakukan didapati terdapat perbezaan yang signifikan pada ciri sistem penilaian dan pemantauan di zon 1 dengan zon-zon lain iaitu Zon 2,3,4 dan 5. Tidak ada perbezaan yang signifikan di Zon 2, 3, 4 dan 5. Kesemua zon menunjukkan tahap amalan sistem penilaian dan pemantauan yang tinggi.

Jadual 4.23

*Sistem Penilaian dan Pemantauan*

<b>Zon</b>	<b>Bilangan (n)</b>	<b>Tahap LO</b>
<b>1</b>	320	4.3766
<b>2</b>	357	4.6751
<b>3</b>	233	4.6073
<b>4</b>	493	4.7424
<b>5</b>	248	4.6139

**Petunjuk:**

Zon 1 – Zon Timur: Kelantan, Terengganu dan Pahang

Zon 2 – Zon Tengah: Selangor, Negeri Sembilan, Wilayah Persekutuan.

Zon 3 – Zon Selatan : Johor dan Melaka

Zon 4 – Zon Utara: Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak

Zon 5 - Zon Malaysia Timur : Sabah dan Sarawak

**4.5.9 Visi Sepunya**

Berdasarkan analisis yang dilakukan didapati terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap visi sepunya di Zon 1 dengan Zon 4 manakala tiada perbezaan yang signifikan tahap visi sepunya antara empat zon iaitu Zon 1, Zon 2, Zon 3 dan Zon 5. Kesemua zon menunjukkan tahap amalan ciri visi sepunya yang tinggi.

Jadual 4.24

*Visi Sepunya*

<b>Zon</b>	<b>Bilangan (n)</b>	<b>Tahap LO</b>
<b>1</b>	320	4.4887
<b>2</b>	357	4.5978
<b>3</b>	233	4.5845
<b>4</b>	493	4.6373
<b>5</b>	248	4.5669

**Petunjuk:**

Zon 1 – Zon Timur: Kelantan, Terengganu dan Pahang

Zon 2 – Zon Tengah: Selangor, Negeri Sembilan, Wilayah Persekutuan.

Zon 3 – Zon Selatan : Johor dan Melaka

Zon 4 – Zon Utara: Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak

Zon 5 - Zon Malaysia Timur : Sabah dan Sarawak

#### 4.5.10 Pengetahuan

Berdasarkan analisis yang dilakukan didapati terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap pengetahuan di Zon 1, Zon 3, Zon 4 dan Zon 5. Tiada perbezaan signifikan tahap pengetahuan antara Zon 2 dengan Zon 3, namun terdapat perbezaan yang signifikan tahap pengetahuan di Zon 1 dengan Zon 2, begitu juga antara Zon 4 dengan Zon 2. Hasil analisis menunjukkan kesemua sekolah dalam zon yang dikaji menunjukkan tahap amalan ciri organisasi pembelajaran (pengetahuan) yang tinggi.

Jadual 4.25

##### *Pengetahuan*

<b>Zon</b>	<b>Bilangan (n)</b>	<b>Tahap LO</b>
<b>1</b>	320	4.5148
<b>2</b>	357	4.6478
<b>3</b>	233	4.5408
<b>4</b>	493	4.4757
<b>5</b>	248	4.4748

Subset for alpha = 0.05

Petunjuk:

Zon 1 – Zon Timur: Kelantan, Terengganu dan Pahang

Zon 2 – Zon Tengah: Selangor, Negeri Sembilan, Wilayah Persekutuan.

Zon 3 – Zon Selatan : Johor dan Melaka

Zon 4 – Zon Utara: Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak

Zon 5 - Zon Malaysia Timur: Sabah dan Sarawak

#### 4.6 Banding-beza antara Tahap Organisasi Pembelajaran dan Prestasi Sekolah Mengikut Zon

Berdasarkan paparan kedua-dua jadual iaitu Jadual 4.26 dan Jadual 4.27 didapati bahawa tahap organisasi pembelajaran di Zon 1 (*Zon Timur: Kelantan, Terengganu dan Pahang*) berada pada tahap agak rendah berbanding dengan zon-zon lain di Malaysia. Tahapnya adalah pada min 4.35 (tahap tinggi) berbanding dengan zon-zon lain, Zon 2 (*Zon Tengah:*

*Selangor, Negeri Sembilan, Kuala Lumpur & Putrajaya*) pada tahap 4.51, manakala Zon 3 (Zon Selatan: Johor dan Melaka) 4.47 seterusnya Zon 4 (Zon Utara: Kedah, Perlis, Perak dan Pulau Pinang) pada tahap 4.60 dan Zon 5 (Zon Malaysia Timur: Sabah dan Sarawak) pada tahap 4.53. Walau bagaimanapun kelima-lima zon menunjukkan tahap amalan ciri-ciri organisasi pembelajaran yang tinggi.

Jika dibuat banding beza tahap organisasi pembelajaran ini dan prestasi sekolah, pengkaji mendapati berlaku keadaan sebaliknya. Zon Timur yang berada pada tahap yang lebih rendah titik perpuluhan amalan ciri-ciri organisasi pembelajarannya mempunyai memperoleh prestasi yang cemerlang berbanding zon-zon lain. Zon Timur grednya 5.71 Cemerlang Tinggi, Zon Tengah 4.92 Baik, Zon Selatan 5.57 Cemerlang, zon Utara 5.32- Cemerlang dan Zon Malaysia Timur 5.54- Cemerlang.

Data yang setara juga berlaku, iaitu tahap organisasi pembelajaran tinggi di Zon Utara 4.60 dan prestasinya juga cemerlang 5.32. Hal yang sedemikian juga didapati di Zon Malaysia Timur (Sabah dan Sarawak) tahap ciri-ciri organisasi pembelajarannya 4.53 dengan prestasi 5.54-Cemerlang.

Hasil analisis juga menunjukkan tiada perbezaan yang signifikan prestasi sekolah-sekolah di Zon 1 ((*Zon Timur: Kelantan, Terengganu dan Pahang*) dengan prestasi di Zon 3 (Zon Selatan: Johor dan Melaka), begitu juga tiada perbezaan yang signifikan prestasi sekolah di Zon 3 (Zon Selatan ) dengan Zon 5 (Sabah dan Sarawak). Walau bagaimanapun terdapat perbezaan yang signifikan antara prestasi sekolah Zon 1 dengan Zon 2, Zon 4 dan Zon 5. Terdapat perbezaan signifikan prestasi sekolah di Zon 2 dengan Zon 1, Zon 3, Zon 4 dan Zon 5. Terdapat perbezaan yang signifikan prestasi di Zon 3 dengan Zon 1,

Zon 2 dan Zon 4. Juga terdapat perbezaan yang signifikan prestasi di Zon 5 dengan Zon 1, Zon 2 dan Zon 4.

Jadual 4.26

*Prestasi Mengikut Zon-zon di Malaysia*

<b>Zon</b>	<b>Bilangan (n)</b>	<b>Prestasi</b>
<b>1</b>	320	5.7159
<b>2</b>	357	4.9212
<b>3</b>	233	5.5752
<b>4</b>	493	5.3226
<b>5</b>	248	5.5391

**Petunjuk:**

Zon 1-Zon Timur: Kelantan, Terengganu dan Pahang

Zon 2- Zon Tengah: Selangor, Negeri Sembilan, Kuala Lumpur & Putrajaya

Zon 3- Zon Selatan: Johor dan Melaka

Zon 4- Zon Utara: Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak

Zon 5- Zon Malaysia Timur: Sabah dan Sarawak

Jadual 4.27

*Gred Purata Sekolah: Re-Kod*

<b>Gred Purata Sekolah (GPS berdasarkan keputusan SPA (3 tahun berturut-turut)</b>	<b>Kategori</b>	<b>GPS – RE-KOD</b>
0.1 – 1.5	Gemilang	6
1.6 – 3.0	Cemerlang	5
3.1 – 4.5	Baik	4
4.6 – 6.0	Harapan	3
6.1 – 7.5	Sederhana	2
7.6 – 9.0	Lemah	1

**Banding- beza Tahap Organisasi Pembelajaran dengan Prestasi di setiap zon**

Zon	Tahap Keseluruhan (Min Keseluruhan 10 Ciri LO Yang Dikaji)	Prestasi Keseluruhan (Min Keseluruhan Prestasi Berdasarkan GPS SPM)
Zon Timur (Kelantan, Terengganu dan Pahang)	4.35	5.715
Zon Selatan (Johor dan Melaka)	4.47	5.575
Zon Tengah (Kuala Lumpur, Putrajaya dan Selangor)	4.51	4.921
Zon Malaysia Timur (Sabah dan Sarawak)	4.53	5.539
Zon Utara (Kedah, Perlis, Pulau Pinang dan Perak)	4.60	5.323

**4.7 Korelasi antara Angkubah**

Objektif kedua kajian ini adalah untuk melihat hubungan antara angkubah-angkubah tersebut. Kaedah *Pearson Correlation* digunakan untuk menguji hubungan dalam kalangan angkubah. Korelasi digunakan untuk menguji hubungan antara angkubah kerana semua konstruks merupakan angkubah yang berterusan/bersambungan.

Hubungan antara ciri-ciri organisasi pembelajaran iaitu pembelajaran berpasukan, dokumentasi, penurunan kuasa, rangkaian sistem, teknologi struktur organisasi, sistem penilaian, kepimpinan strategik dan visi sepunya dengan prestasi sekolah diuji dengan menggunakan kaedah *bivariate correlation*. Analisis awalan telah dilakukan bagi menentukan data tersebut bertaburan normal, *linearity* dan *homoscedasticity*.

Berdasarkan scatter plot dalam lampiran 3, semua kes adalah dalam garis yang setara. Oleh itu dapat dibuat kesimpulan bahawa kesemua ciri organisasi pembelajaran tersebut menepati ciri *linearity* dan mempunyai hubungan dengan prestasi sekolah. Dengan kata lain, *bivariate correlation* yang digunakan dalam kajian ini adalah sah.

Korelasi bertujuan mengukur kekuatan hubungan antara dua angkubah (Bryman and Bell, 2003). Dengan kata lain ia mengukur hubungan erat antara angkubah bersandar dengan angkubah bebas (Hair *et al.*, 2006). Matrik korelasi menunjukkan hubungan yang erat dengan angkubah-angkubah yang dikaji. Manakala *Pearson Correlation* pula sesuai untuk skala interval dan ratio (Sekaran, 2001). Memandangkan semua angkubah dalam kajian ini adalah berskala interval, maka Matrik *Korelasi Biavariate Pearson* boleh diguna bagi semua angkubah dalam kajian ini.

Hubungan antara angkubah ditunjukkan dengan simbol + dan -. Nilai -1 bermaksud wujud hubungan secara negatif, 0 pula menandakan tiada hubungan antara angkubah dan +1 menandakan wujud hubungan secara positif. Menurut Cohen (1988), nilai antara 0.10 hingga 0.29 menunjukkan hubungan yang sedikit, 0.30 hingga 0.49 hubungan sederhana dan nilai antara 0.5 hingga 1.0 menandakan ada hubungan yang tinggi.

Dalam jadual di bawah, hubungan yang tinggi dalam kajian ini adalah antara kepimpinan strategik dengan prestasi sekolah (0.96). Jadual di bawah menunjukkan keputusan bahawa setiap angkubah mempunyai hubungan yang signifikan pada tahap 0.001. Secara tidak langsung jelas wujudnya saling hubung kaitan antara angkubah. Ciri-ciri organisasi pembelajaran iaitu pembelajaran berpasukan, dokumentasi, penurunan kuasa, rangkaian sistem, teknologi struktur organisasi, sistem penilaian, kepimpinan strategik dan visi



sepunya mempunyai hubungan yang positif antara satu sama lain. Dengan adanya ciri-ciri organisasi pembelajaran tersebut secara tidak langsung prestasi sekolah juga akan meningkat.

Setiap hubungan antara angkuah sewajarnya tidak boleh melebihi nilai 0.75 kerana nilai yang melebihi 0.75 mungkin menunjukkan angkuah-angkuah berkenaan mengukur elemen/perkara yang sama (Sekaran,2001).

Jadual 4.29

**Korelasi Antara Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran dengan Prestasi**

	Prestasi	Belajar Berpasukan	Dokumen-tasi	Turun Kuasa	Rangkaian sistem	Kepimpinan Strategik	Teknologi	Struktur Organisasi	Sistem Penilaian	Visi Sepunya	Pengetahuan
Prestasi	1										
Belajar Berpasukan	.16**	1									
Dokumen tasi	.26**	.63**	1								
Turun Kuasa	.18**	.63**	.71**	1							
Rangkaian sistem	.18**	.67**	.72**	.73**	1						
Kepimpinan Strategik	.96**	.61**	.69**	.37**	.78**	1					
Teknologi	.17*	.52**	.60**	.57**	.65**	.65**	1				
Struktur Organisasi	.23**	.55**	.70**	.66**	.73**	.72**	.71**	1			
Sistem Penilaian	.12**	.56**	.64**	.63**	.69**	.73**	.68**	.74**	1		
Visi Sepunya	.12**	.68**	.56**	.62**	.68**	.66**	.59**	.61**	.65**	1	
Pengetahuan	.05	.58**	.48**	.49**	.58**	.55**	.56**	.55**	.61**	.7**	1

\*\*Korelasi signifikan pada tahap .01 (two tailed)

Jadual 4.30 Hubung kaitan setiap ciri organisasi pembelajaran dengan Prestasi

<b>Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Belajar Berpasukan	.16	0.0001
Dokumentasi	.26	0.0001
Penurunan Kuasa	.18	0.0001
Rangkaian Sistem	.18	0.0001
Kepimpinan Strategik	.96	0.0001
Teknologi	.17	0.0001
Struktur Organisasi	.23	0.0001
Sistem Penilaian	.12	0.0001
Visi Sepunya	.12	0.0001
Pengetahuan	.05	0.0001

#### 4.7.1 Belajar berpasukan dengan Prestasi

Berdasarkan jadual di atas dan menurut garis panduan yang dinyatakan oleh Cohen (1988) didapati bahawa wujud hubungan yang rendah antara pembelajaran berpasukan dengan prestasi sekolah ( $r = 0.16$ ,  $n=1654$ ,  $p \leq .0001$ ). Penemuan ini menunjukkan pembelajaran berpasukan wujud hubungan linear yang kecil dengan prestasi sekolah. Peningkatan dalam pembelajaran berpasukan meningkatkan pengetahuan para guru dan seterusnya meningkatkan kemahiran mereka yang membawa ke arah peningkatan prestasi sekolah.

#### 4.7.2 Dokumentasi dengan Prestasi

Berdasarkan jadual di bawah dan menurut garis panduan yang dinyatakan oleh Cohen (1988) didapati bahawa dokumentasi mempunyai hubungan yang rendah dengan prestasi sekolah iaitu  $r = 0.26$ .

#### **4.7.3 Penurunan kuasa dengan Prestasi**

Berdasarkan jadual di bawah dan menurut garis panduan yang dinyatakan oleh Cohen (1988) didapati bahawa wujud hubungan yang rendah antara penurunan kuasa dengan prestasi sekolah iaitu pada  $r = .18$ ,  $n = 1654$ ,  $p < .0001$ . Penemuan ini menunjukkan bahawa penurunan kuasa mempunyai hubungan linear yang kecil dengan prestasi sekolah. Penurunan kuasa yang lebih besar dapat meningkatkan motivasi serta kreativiti para guru dan seterusnya mempengaruhi peningkatan prestasi sekolah.

#### **4.7.4 Rangkaian Sistem dengan Prestasi**

Berdasarkan jadual di atas dan menurut garis panduan yang dinyatakan oleh Cohen (1988) didapati bahawa rangkaian sistem mempunyai hubungan yang rendah dengan prestasi sekolah pada nilai  $r = 0.18$ ,  $n = 1654$ ,  $p = 0.0001$ . Hasil penemuan ini menunjukkan bahawa peningkatan dalam rangkaian sistem mempengaruhi prestasi sekolah.

#### **4.7.5 Kepimpinan Strategik dengan Prestasi**

Berdasarkan jadual di atas dan menurut garis panduan yang dinyatakan oleh Cohen (1988) didapati bahawa kepimpinan strategik mempunyai hubungan yang tinggi dengan prestasi sekolah pada nilai  $r = .96$ ,  $n = 1654$ ,  $p = .0001$ . Penemuan ini menunjukkan kepimpinan strategik mempengaruhi pencapaian prestasi sekolah yang cemerlang.

#### **4.7.6 Teknologi dengan Prestasi**

Berdasarkan jadual di atas dan menurut garis panduan yang dinyatakan oleh Cohen (1988) didapati bahawa teknologi mempunyai hubungan yang rendah dengan prestasi

sekolah pada nilai  $r = 0.17$ ,  $n = 1654$ ,  $p = .0001$ . Penemuan ini menunjukkan penggunaan teknologi yang bersesuaian boleh meningkatkan prestasi sekolah.

#### **4.7.7 Struktur Organisasi dengan Prestasi**

Berdasarkan jadual di atas dan menurut garis panduan yang dinyatakan oleh Cohen (1988) didapati bahawa struktur organisasi mempunyai hubungan yang rendah dengan prestasi sekolah pada nilai  $r = .23$ ,  $n = 1654$ ,  $p = .0001$ . Hasil kajian ini menunjukkan struktur organisasi yang jelas dan teratur sememangnya mempengaruhi kecekapan guru dan seterusnya meningkatkan prestasi sekolah.

#### **4.7.8 Sistem penilaian dengan Prestasi**

Berdasarkan jadual di atas dan menurut garis panduan yang dinyatakan oleh Cohen (1988) didapati bahawa sistem penilaian mempunyai hubungan yang rendah dengan prestasi sekolah pada nilai  $r = .12$ ,  $n = 1654$ ,  $p = .0001$ . Penemuan ini menunjukkan sistem penilaian tidak memainkan peranan dalam mempengaruhi peningkatan prestasi sekolah.

#### **4.7.9 Visi sepunya dengan Prestasi**

Berdasarkan jadual di atas dan menurut garis panduan yang dinyatakan oleh Cohen (1988) didapati bahawa visi sepunya mempunyai hubungan yang rendah dengan prestasi sekolah iaitu pada nilai  $r = 0.12$ . Penemuan ini juga menunjukkan bahawa visi sepunya dapat memupuk kesepaduan hala tuju sesebuah sekolah dan seterusnya meningkatkan prestasi sekolah tersebut namun tidak semua warga sekolah betul-betul memahami akan keperluan memenuhi atau mencapai visi sekolah kerana perencanaan visi hanya melibatkan sekelompok warganya sahaja khususnya para pentadbir. Malah pencapaian

visi juga bergantung kepada kesediaan guru untuk memberikan komitmen yang setinggi mungkin kepada pihak sekolah.

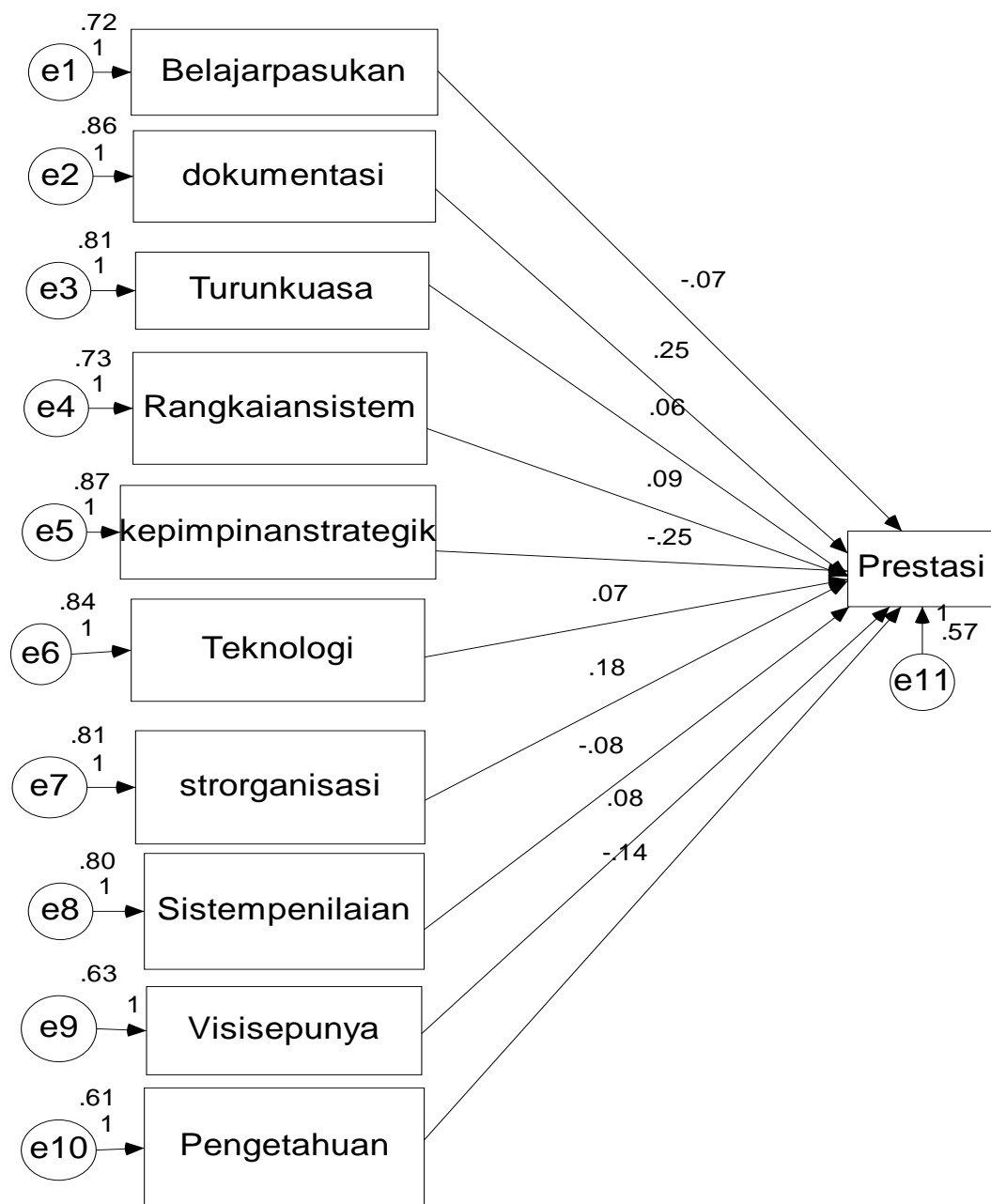
#### **4.7.10 Pengetahuan dengan Prestasi**

Berdasarkan jadual di atas dan menurut garis panduan yang dinyatakan oleh Cohen (1988) didapati bahawa pengetahuan mempunyai hubungan yang sangat rendah dengan prestasi sekolah pada paras  $r = .05$ . Penemuan ini memperlihatkan pengetahuan kurang mempengaruhi prestasi sekolah. Mungkin faktor-faktor lain juga turut terlibat dalam menentukan prestasi sesebuah sekolah seperti sikap guru, ibu bapa dan lain-lain. Hasil dapatan ini menunjukkan bahawa pengetahuan yang ada pada guru-guru kadang-kadang tidak sampai atau terkesan oleh para pelajarnya. Malah kadangkala ilmu yang ada pada seseorang guru itu tidak relevan dengan soalan-soalan yang dikemukakan dalam peperiksaan umum.

#### **4.7.11 Hubungkaitan setiap angkubah menerangkan Prestasi Sekolah**

Bagi menentukan hubungkaitan setiap angkubah ke atas prestasi atau ujian ke atas soalan kajian berkenaan, maka analisis laluan (*path analysis*) dilakukan.

**Rajah 4.1 : Analisis Laluan (Standardized Path Coefficient)**



$t\text{-value} \geq 2$  ( $p < .05$ )

Semua anggaran pengiraan *standardised parameter* dalam model ini mempunyai nilai signifikan-t ( $t \geq 2.00$ ), yang mana menunjukkan bahawa hubungan 10 ciri organisasi pembelajaran dengan prestasi sekolah adalah signifikan. Rajah 4.1 di atas menunjukkan dapatan ujian ke atas sepuluh ciri organisasi pembelajaran yang berkenaan.

Daripada analisis laluan (*Path analysis*) didapati bahawa belajar berpasukan mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan prestasi sekolah (- .07). Penemuan ini tidak selari dengan saranan Senge (1990) tentang perbezaan antara dialog (*dialogue*) dan perbincangan (*discussions*). Menurutnya, dalam perbincangan kita berusaha untuk menang tetapi melalui dialog kita cuba untuk menjangkau pemahaman individu untuk mendapat pengetahuan baharu. Tujuan dialog ialah untuk berbincang tentang perbezaan pendapat antara individu dan seboleh-bolehnya mengatasi perbezaan tersebut. Oleh itu, pembelajaran berpasukan yang berjaya ialah apabila mereka menggunakan kedua-dua kaedah tersebut bagi mencapai sesuatu objektif organisasi. Intipati kepada pembelajaran berpasukan ialah mengumpulkan pelbagai pendapat individu dalam sesebuah organisasi sehingga menghasilkan apa yang disebut kebijaksanaan terkumpul (*collective intelligence*). Sesebuah sekolah yang mempunyai budaya organisasi pembelajaran akan secara berterusan memfokus kepada penyelesaian masalah baharu menerusi pembelajaran berpasukan, mengenal pasti masalah serta mencadangkan serta mengimplementasikan cara penyelesaian dari dasarnya.

Pendapat Gary (2005) adalah sealiran dengan penemuan kajian ini, katanya pembelajaran berpasukan tidak semestinya secara langsung dapat meningkatkan prestasi pelajar dalam peperiksaan umum. Walau bagaimanapun katanya pembelajaran berpasukan merupakan satu mekanisma yang boleh membantu dalam pembentukan visi sepunya, matlamat dan pengetahuan dalam kalangan guru, kakitangan, pentadbir serta komuniti setempat. Pembelajaran pasukan ini katanya lebih menjurus kepada program-program yang ingin dilaksanakan di sekolah tetapi tidak menfokus kepada keperluan mata pelajaran yang

diajarkan kepada para pelajar dan memenuhi keperluan mereka untuk menduduki peperiksaan.

Pembelajaran berpasukan juga dianggap sebagai suatu pakej pengetahuan yang dapat dipindahkan untuk diagihkan kepada guru-guru dikritik sebagai terpisah-pisah, tidak produktif, tidak efisien, tiada kaitan dengan amalan guru dan kekurangan tindakan susulan. Kekuatan pembelajaran berpasukan terletak pada kesanggupan untuk menerokai dan mendalami setiap permasalahan. Kemahiran ini hanya boleh dikembangkan kepada seseorang individu melalui penguasaan individu dan bukannya melalui pembelajaran berpasukan.

Dapatan kajian yang seterusnya pula, mendapati bahawa dokumentasi mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi sekolah (.25). Penemuan ini adalah selaras dengan pendapat Watkins dan Marsick (1998), katanya dengan adanya dokumentasi, sama ada menggunakan teknologi tinggi ataupun rendah adalah bertujuan untuk membolehkan maklumat dicapai dan diperolehi dengan cepat manakala sistem organisasi dikekalkan. Cara ini merupakan kaedah terbaik untuk menyimpan sejarah atau maklumat tentang organisasi. Dengan adanya dokumentasi akan dapat mengelakkan organisasi daripada menghadapi masalah kehilangan modal intelektual apabila individu dalam sesebuah organisasi itu berhenti kerja atau berpindah. Dokumentasi dilihat menjadi elemen penting dalam mengekalkan ingatan institusi (*Institutional Memory*). Di samping itu pengetahuan tacit ditransformasikan menjadi pengetahuan eksplisit yang memudahkan para guru membuat rujukan dan seterusnya dapat meningkatkan kemahiran mereka yang akhirnya dapat membantu meningkatkan prestasi pelajar.



Kajian ini juga mendapati penurunan kuasa mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi sekolah (.06). Menurut Watkins dan Marsick (1996), keadaan penurunan kuasa ini berlaku apabila pemimpin dalam sesebuah organisasi dan anggotanya terlibat secara aktif dalam merancang visi dan tanggungjawab. Setiap orang di dalam organisasi diberi peluang untuk memikirkan kaedah dan membuat keputusan terhadap tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka. Secara tidak langsung situasi ini akan menimbulkan dan meningkatkan motivasi dalam diri individu berkenaan. Individu yang diberi kuasa akan berasa mudah untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran dan membentuk rangkaian bagi mendapatkan maklumat atau pengetahuan demi kepentingan organisasi. Menurut Senge (1990), penurunan kuasa akan berkesan dalam organisasi yang stabil. Penemuan kajian ini adalah selari dengan pandangan dan teori-teori di atas.

Seterusnya ciri rangkaian sistem didapati juga mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi sekolah (.09). Penemuan ini adalah selari dengan pendapat beberapa orang pengkaji seperti Watkins dan Marsick (1998), Senge (1990) dan lain-lain yang menyatakan bahawa dengan adanya rangkaian sistem, setiap ahli organisasi dapat melihat gelagat kerja mereka dan gelagat seluruh organisasi. Mereka meneliti dan menilai persekitaran dan menggunakannya sebagai maklumat untuk membaiki hasil kerja mereka. Organisasi tersebut dapat dihubungkan dengan komuniti. Watkins dan Marsick (1998) bersetuju bahawa lima disiplin tentang pemikiran bersistem yang dikemukakan oleh Senge (1990) untuk mewujudkan rangkaian sistem dan sistem yang terpendam (*embedded systems*) untuk memelihara dan berkongsi ilmu merupakan faktor yang penting bagi menggerakkan disiplin-disiplin yang lain.

Rangkaian sistem membolehkan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan dan ekspektasi persekitaran. Input persekitaran dapat meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap positif para guru dan seterusnya diterjemahkan kepada peningkatan prestasi sekolah.

Dapatan kajian juga mendapati kepemimpinan strategik mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan prestasi sekolah (- .25). Penemuan ini tidak selari dengan teori daripada pengkaji Barat. Senge (1990) menyatakan bahawa dalam organisasi pembelajaran, pemimpin merupakan pereka, pelayan/wakil dan juga guru. Pemimpin menggiatkan organisasi dengan menggerak dan mengurus tekanan secara kreatif dalam kalangan mereka dan di seluruh organisasi. Tekanan ini terhasil daripada pegangan terhadap visi dan menyatakan kebenaran tentang situasi semasa yang berkaitan dengan visi tersebut. Ini yang dinamakan oleh Senge sebagai kerja asas seseorang pemimpin manakala menurut Davies (2004) kepemimpinan strategik adalah *“is the means of bringing together strategic processes and strategic approaches to build the characteristics of the strategically focused school. In making a case for rethinking strategy as a process as well as a product he argues for the strategic process to be given equal attention as that given to the formal planning outcomes”*.

Dalam kes kepemimpinan di sekolah, kepemimpinan pengetua sering dikaitkan dengan keberkesanan sekolah yang memberi penekanan kepada pencapaian pelajar (Hussein, 1997) namun kepemimpinan seseorang tidak akan terserlah tanpa keupayaan mempengaruhi orang lain sepertimana kata-kata Bass dan Stogdill's (1990), *“Leadership is often regarded as the single most important factor in the success or failure of schools”*. Pemimpin yang dapat menyerlahkan nilai-nilai yang baik mudah mempengaruhi orang

lain. Nilai-nilai yang baik seorang pemimpin menjadi alat untuk mempengaruhi orang lain memenuhi matlamat kepemimpinannya terutamanya dalam melaksanakan pengajaran serta tugas-tugas lain yang selari dengan matlamat tersebut (Hailan, 2010). Pengetua seperti inilah yang dapat menggerakkan guru-guru supaya berusaha mempertingkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran.

Leithwood dan Jantzi (2000) menunjukkan hubungan kepemimpinan pengetua dengan hasil pembelajaran murid adalah lemah. Dapatan kajian selari dengan pandangan Yukl (1989) yang menyatakan hubungan pemimpin dan pengikut adalah saling berkaitan. Kekuatan kepemimpinan pengetua bergantung pada persepsi guru-guru atau pengikutnya yang mempengaruhi kompetensi dan komitmen guru-gurunya. Walaupun Barnett (2003) menyatakan ada kajian yang menunjukkan faktor kepemimpinan mempunyai kesan terhadap pembelajaran murid di sesebuah sekolah namun hubungan ini bergantung pada suasana yang ada di sekolah-sekolah seperti adanya matlamat, struktur sekolah, manusia dan budaya sekolah. Tuntasnya hubungan yang baik antara pengetua dengan guru-guru di sekolah penting untuk mewujudkan budaya yang positif terhadap pembelajaran murid.

Hallinger dan Heck (1998) mendakwa tidak ada satu teori atau model kepimpinan yang dapat memuaskan hati semua pihak berkaitan konsep kepemimpinan. Kepemimpinan sekolah biasanya dipenuhi dengan nilai yang dikaitkan dengan matlamat pendidikan. Pengurusan dan cara memimpin sesebuah sekolah juga harus bersesuaian dengan suasana masyarakat setempat, keperluan kemahiran dan perkembangan intelek seseorang individu pelajar itu.

Oleh itu, tidak ada satu pakej atau model kepemimpinan yang dapat memenuhi semua kehendak individu atau kumpulan manusia. Ada kemungkinan model-model kepemimpinan yang sedia ada bersesuaian dengan sekolah A tetapi tidak dengan keadaan di sekolah B. Dengan kata lain teori teori kepimpinan daripada Barat tidak semestinya memberi kesan ke atas prestasi sekolah. Banyak faktor lain yang perlu diteliti dalam hal ini.

Dalam hal ini mungkin sekolah-sekolah di Malaysia kurang sesuai amalan kepemimpinan strategik kerana persekitarannya yang agak unik di mana jarak sosial (*social distance*) antara guru dengan pengetua adalah besar. Sehubungan itu, gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan keperluan organisasi atau sesebuah sekolah itu sama ada gaya kepimpinan otokratik atau situational, atau intruksional, semuanya bergantung kepada pihak pengurusan dan situasi di sesebuah sekolah itu.

Kajian ini seterusnya membuktikan bahawa teknologi mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi sekolah (0.07). Rangkaian teknologi seperti teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) yang wujud di sekolah, latihan guru, penciptaan perisian (*software*) merupakan satu usaha ke arah memantapkan lagi sistem pendidikan yang ada. Dengan kecanggihan teknologi, manusia bergerak kepada cara baharu dalam bekerja (Tony Kinder, 2002). Malah rangkaian teknologi yang ada bukan sahaja memudahkan segala urusan kerja seperti penyimpanan rekod dan data tetapi juga membolehkan pengaksesan maklumat dengan pantas dan cepat. Penemuan kajian ini mengukuhkan lagi pandangan-pandangan di atas.

Seterusnya struktur organisasi mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi sekolah (.18). Dimensi struktur sebegini akan memantapkan kelaziman (nilai-nilai dan peranan) dan tingkah laku, aktiviti individu dan kumpulan serta harapan organisasi (Scott, 1992).

Sekolah adalah satu unit pentadbiran yang bercorak setempat dengan kaedah pengajaran yang berhadapan serta berlaku dalam satu ruang. Mengikut Tyler (1988), sesuatu organisasi hanya boleh diiktiraf sebagai sebuah sekolah jika memenuhi tiga syarat iaitu mempunyai ciri-ciri organisasi seperti siri jawatan, hierarki jawatan, peraturan dan tatacara kerja, mengaplikasikan proses perhubungan bersemuka semasa proses pengajaran dan pembelajaran berlaku, perlu diperkukuh dengan simbol-simbol yang merangkumi tempat dan ruang fizikal, memenuhi topik-topik KBSR dan KBSM yang ditetapkan (Meyer dan Rowen, 1978).

Pengkaji seperti Lawrence dan Lorsch (1967) menyatakan bahawa untuk mencapai keberkesanan dalam sesebuah organisasi, empat struktur perlu dibina iaitu struktur kawalan yang berhierarki, struktur jawatan, struktur peraturan dan tatacara kerja dan akhir sekali struktur dan sistem kepakaran.

Struktur organisasi yang mantap menggariskan dengan jelas semua tugas dan tanggungjawab para guru. Prosedur pemantauan dan penyeliaan juga dapat dibuat dengan baik apabila organisasi memiliki struktur organisasi yang mantap. Pembahagian tugas dan tanggungjawab yang jelas dapat mengurangkan konflik dan sebaliknya melindungi masa instruksional pelajar serta meningkatkan kecekapan dan prestasi sekolah.

Dapatan kajian juga mendapati sistem penilaian dan pemantauan mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan prestasi sekolah (- .08). Penilaian dan pemantauan yang dilakukan oleh pihak-pihak tertentu seperti Jabatan Pendidikan, Bahagian Sekolah, Jemaah Nazir Sekolah penting bagi memastikan pentadbiran dan pengurusan kurikulum berada pada landasan yang betul bagi mencapai hasrat melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan. Penilaian dan pemantauan sama ada berdasarkan Penilaian Berasaskan Sekolah (PBS) mahupun pencapaian dalam peperiksaan umum merupakan penanda aras kepada prestasi sesebuah sekolah. Penemuan kajian ini tidak selaras dengan objektif dan matlamat di atas.

Wang, Haertel dan Walberg (1990) melaporkan sintesis daripada penyelidikan yang komprehensif terhadap pemboleh ubah yang mempengaruhi pembelajaran, termasuklah hasil sekolah dari segi afektif dan kognitif pelajar. Sintesis mereka mengesahkan tentang betapa pentingnya kualiti persekolahan itu bagi menghasilkan keputusan yang berkualiti. Berikut ialah senarai enam elemen yang mempengaruhi pembelajaran pelajar (mengikut keutamaan):

1. Pemboleh ubah Rangka Program- kategori ini mengandungi pemboleh ubah yang berkaitan dengan pengajaran yang dirangka bersama-sama dan Bahan Bantu Mengajar. Pemboleh ubah ini juga mengandungi strategi yang ditetapkan melalui kurikulum (sejajar antara matlamat, kandungan kurikulum, pengajaran, latihan dan penilaian) dan ciri bahan pengajaran (bahan mengajar) serta demografi (saiz kumpulan yang diajar : mengikut kelas, kumpulan kecil, pengajaran individu)

2. Pemboleh ubah di luar sekolah- kategori ini mengandungi pemboleh ubah yang mempunyai hubungan dengan konteks rumah dan persekitaran di mana sekolah itu

berfungsi. Faktor ini merangkumi demografi komuniti (tahap sosioekonomi komuniti), budaya rakan sebaya (tahap aspirasi akademik dalam kalangan rakan/kumpulan sebaya), sokongan dan penglibatan ibu bapa (penglibatan ibu bapa dalam membantu proses pembelajaran pelajar. Misalnya memastikan pelajar menyiapkan kerja rumah) dan jumlah masa pelajar di luar aktiviti sekolah (penglibatan pelajar dalam kegiatan kokurikulum, membuat kerja rumah, menonton televisyen dan membaca)

3. Pemboleh ubah Pengajaran dan Iklim dalam Bilik darjah-faktor ini mempengaruhi kualiti pengajaran di dalam bilik darjah dan berkait rapat dengan amalan rutin dalam bilik darjah, ciri pengajaran yang disampaikan, pengurusan bilik darjah, pengesanan kemajuan pelajar, kualiti dan kuantiti pengajaran yang diberikan, hubungan guru-pelajar dan iklim bilik darjah.

4. Pemboleh ubah Pelajar - Pemboleh ubah ini berkait rapat dengan individu pelajar tersebut (jantina), sejarah akademiknya, sosial dan tingkah lakunya (positif/negatif), motivasi dan afektif (sikap terhadap subjek), kognitif (tahap pengetahuan tentang bidang yang diajar), metakognitif (pengesanan kefahaman tentang subjek yang diajar), dan psikomotor (kemahiran psikomotor bagi aspek-aspek yang diajar).

5. Pemboleh ubah di peringkat Sekolah- pemboleh ubah ini berkait rapat dengan demografi (saiz sekolah), budaya sekolah (etos yang kondusif bagi pengajaran dan pembelajaran-penghargaan ke atas prestasi akademik), dasar dan amalan di sekolah seperti pengetua sangat prihatin terhadap program pengajaran serta kejelasan sekolah tentang disiplin pelajar serta penglibatan ibu bapa dalam program kecemerlangan pelajar.

6. Pemboleh ubah Daerah dan Negeri- pemboleh ubah ini berkait rapat dengan pentadbiran dan kawalan pendidikan di peringkat daerah dan negeri. Ini termasuklah dasar buku teks, kurikulum, kewangan, pengujian dan syarat-syarat lulus peperiksaan, peraturan pengurusan serta juga aspek pentadbiran di peringkat daerah (syarat penempatan dan pengambilan guru).

Dapatan Wang dan rakan-rakannya jelas sekali menunjukkan bahawa pemboleh ubah yang berkaitan dengan program dan pengajaran serta iklim bilik darjah mempunyai kesan yang signifikan terhadap pembelajaran pelajar.

Setersnya dapatan kajian membuktikan bahawa visi sepunya mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi sekolah (0.08). Visi bersama juga berfungsi untuk membangkitkan dan memupuk hala tuju yang sama kepada sesebuah organisasi. Dalam membangunkan organisasi pembelajaran, visi bersama amat penting dalam dua perkara iaitu memberi fokus dan memberi tenaga serta menggerakkan pembelajaran. Dengan kata lain dengan adanya wawasan dan matlamat bersama maka kebolehan, kemahiran dan kecekapan dapat digembleng dan disumbangkan ke arah mencapai kecemerlangan organisasi. Menurut Senge (1990) visi yang mantap memudahkan komunikasi dan mewujudkan suasana keterbukaan dalam kalangan warga sekolah. Kejayaan sesebuah organisasi banyak bergantung kepada visi yang menjadi kepunyaan warga sekolah dan komitmen setiap anggota.

Dapatan kajian juga mendapati bahawa pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki oleh guru-guru dalam sekolah kajian mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan prestasi sekolah (-0.14). Hasil dapatan yang diperolehi adalah tidak selari dengan pendapat Nonaka dan Kanno (1998) yang menyatakan bahawa pengetahuan tasit



mewakili pengetahuan yang orang ramai miliki secara individunya, manakala pengetahuan *eksplisit* merupakan pengetahuan yang diperoleh melalui bentuk yang nyata (*codified*). Pengetahuan tasit terselindung dalam pemikiran manusia dan tidak dapat dipisahkan daripada individu yang memilikinya melalui latar belakang dan pengalaman yang diperolehnya, malah sangat istimewa (*idiosyncratic*) (Roberts, 2000). Oleh itu ia sangat susah dan memerlukan kos untuk diakses berbanding dengan pengetahuan eksplisit. Pengetahuan yang boleh dizahirkan hanyalah sebahagian kecil daripada keseluruhan pengetahuan itu sebenarnya (Polanyi, 1967).

Pengetahuan atau kemahiran lazimnya diperoleh secara formal dan juga tidak formal. Hiatt-Michael (2001), menyatakan bahawa organisasi pembelajaran akan wujud di sekolah sekiranya setiap individu di dalam organisasi tersebut menghargai, menerokai dan menggunakan maklumat dan pengetahuan tasit yang diperoleh daripada anggota-anggota lain dalam organisasi dan *stakeholders* (ibu bapa, PIBG, Jabatan Pelajaran Negeri, Kementerian Pelajaran) demi merancang dan melaksanakan strategi ke arah mencapai kecemerlangan matlamat. Walau bagaimanapun pengetahuan ini hanya berkesan dalam urusan pentadbiran sekolah malah tidak semestinya dapat meningkatkan prestasi pelajar.

Peningkatan pengetahuan guru mungkin tidak diperlukan dalam konteks sekolah bagi menentukan prestasi pelajar. Pengetahuan yang dimiliki oleh guru di universiti atau kolej telah jauh melebihi ilmu dan kemahiran yang diperlukan semasa mengajar pelajar sekolah.

#### 4.8 Korelasi Tiga Dimensi Organisasi Pembelajaran dengan Prestasi

Soalan 4: Adakah terdapat hubungkaitan antara tiga dimensi organisasi pembelajaran iaitu Kepemimpinan & Pentadbiran (*Penurunan Kuasa, Kepemimpinan Strategik, Visi Sepunya, Struktur Organisasi*), Pembangunan Profesionalisme Guru (*Belajar Berpasukan, Rangkaian Sistem, Dokumentasi*) dan Pengajaran dan Pembelajaran (*Teknologi, Sistem Penilaian dan Pemantauan, Pengetahuan*) dengan Prestasi.

Hasil analisis lanjutan *Pearson Correlation*, untuk melihat korelasi antara tiga dimensi organisasi pembelajaran (*10 ciri*) yang dikelompokkan kepada tiga dimensi iaitu Pentadbiran & Kepemimpinan, Pembangunan Profesionalisme Guru dan Pengajaran & Pembelajaran dengan Prestasi (Jadual 4.3.1) didapati bahawa dimensi yang kedua iaitu Pembangunan Profesionalisme Guru (*Belajar Berpasukan, Rangkaian Sistem, Dokumentasi*) yang mempunyai hubungan yang agak signifikan dengan prestasi iaitu pada tahap  $r = .212$ . Korelasi antara Pentadbiran dan Kepemimpinan (*Penurunan Kuasa, Kepimpinan Strategik, Visi Sepunya, Struktur Organisasi*) dengan Prestasi pula pada kedudukan yang kedua iaitu  $r = .179$ . Dimensi Pengajaran & Pembelajaran (*Teknologi, Sistem Penilaian dan Pemantauan, Pengetahuan*) pula mempunyai kaitan yang paling rendah iaitu,  $r = .134$ . Mengikut Teori Produktiviti pendidikan yang dikemukakan oleh Walberg (1984) banyak faktor yang mempengaruhi keberkesanan proses Pengajaran dan Pembelajaran di bilik darjah. Rasionalnya sepuluh ciri organisasi pembelajaran dikelompokkan kepada tiga dimensi tersebut adalah untuk melihat dengan lebih terperinci, dimensi manakah yang lebih dominan hubungkaitan dengan prestasi sesebuah sekolah. Usaha ini dibuat adalah hasil perbincangan dengan penyelia dan tokoh-tokoh akademik lain bahawa suatu dapatan yang lebih menarik akan diperoleh sekiranya pengelompokkan ini dilakukan. Nyata sekali bahawa dapatan ini melenyapkan tanggapan

sesetengah pihak yang menyatakan bahawa Pengajaran dan Pembelajaran yang memainkan peranan penting dalam menentukan serta meningkatkan prestasi sesebuah sekolah.

Jadual 4. 31

*Hubungkaitan 3 Dimensi Organisasi Pembelajaran dengan Prestasi*

**Korelasi**

		Pentadbiran	Profesionalism	Pengajaran	Prestasi
Pentadbiran	Pearson Correlation	1	.874**	.840**	.179**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	1654	1654	1654	1654
Profesionalisme	Pearson Correlation	.874**	1	.772**	.212**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	1654	1654	1654	1654
Pengajaran	Pearson Correlation	.840**	.772**	1	.134**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	1654	1654	1654	1654
Prestasi	Pearson Correlation	.179**	.212**	.134**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	1654	1654	1654	1654

\*\* . Korelasi adalah signifikan pada aras keertian 0.01 (2 tailed)

**4.9 Faktor-faktor lain yang mempunyai hubungkaitan dengan prestasi sekolah**

Bagi memperkaya hasil dapatan pengkaji telah mengemukakan soalan respon terbuka seperti di bawah untuk mendapatkan gambaran lebih lanjut tentang kemungkinan terdapat unsur lain selain 10 ciri organisasi yang membantu dalam meningkatkan prestasi sekolah. Berikut merupakan rumusan daripada soalan terbuka tersebut.

*Jawapan Berdasarkan Soalan Respon Terbuka*

***S2: Selain 10 Ciri Organisasi Pembelajaran Yang Saya Nyatakan, Bolehkah Anda Nyatakan Faktor Lain Yang Mempengaruhi Prestasi Sekolah Anda?***

<b>SEKOLAH BERASRAMA PENUH GPS SPM(3 TAHUN) : 2.1</b>	<b>SEKOLAH HARIAN BIASA GPS SPM (3 TAHUN) :6.3</b>	<b>SEKOLAH TEKNIK GPS SPM (3 Tahun): 4.50</b>
Kepemimpinan Pengetua	Kepemimpinan Pengetua	Kepemimpinan Pengetua
Kepuasan Bekerja	Kepuasan Bekerja	Kepuasan Bekerja
Kerjasama Komuniti	Kerjasama komuniti	Kerjasama komuniti
Latihan Dalam Perkhidmatan Iklim Sekolah	Latihan Dalam Perkhidmatan Iklim sekolah	Latihan Dalam Perkhidmatan Iklim Sekolah
Komitmen Guru	Komitmen Guru	Komitmen Guru
Kelengkapan Infrastruktur	Kelengkapan Infrastruktur	Kelengkapan Infrastruktur
Kejelekitan Warga Sekolah	Kejelekitan Warga Sekolah	Kejelekitan Warga Sekolah
	Beban Tugas Guru	Beban Tugas Guru
	Pencapaian pelajar (Enrolmen)	Pencapaian Pelajar (Enrolmen)

Hasil daripada analisis soalan respon terbuka terhadap 30 orang guru di setiap sekolah kajian dirumuskan dan dibuat perbandingan seperti dalam Jadual 4.29. Pada pendapat mereka, selain sepuluh ciri organisasi pembelajaran yang terangkum dalam kajian terdapat lagi beberapa faktor lain yang boleh mempengaruhi prestasi sekolah mereka. Daripada rumusan yang dibuat didapati faktor yang dikemukakan agak tidak berbeza antara Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Harian Biasa dan Sekolah Menengah Teknik. Walaupun begitu, jika diteliti secara keseluruhan faktor yang amat ketara yang dikemukakan oleh responden dari sekolah Harian Biasa dan Sekolah Menengah teknik ialah faktor pencapaian terdahulu pelajar dan motivasi. Ternyata bahawa bagi guru-guru

yang berkhidmat di Sekolah Berasrama Penuh mereka tidak menghadapi masalah dalam mengekalkan prestasi pelajar kerana para pelajarnya mempunyai pencapaian yang baik sebelum dipilih memasuki Sekolah Berasrama Penuh. Oleh itu para pentadbir dan guru boleh memfokus kepada kecemerlangan dalam aspek akademik dan kokurikulum.

Bagi guru-guru yang mengajar di Sekolah Harian Biasa dan Sekolah Menengah Teknik pula mereka terpaksa berhadapan pelajar yang tahap pencapaiannya pelbagai dan juga masalah disiplin para pelajar yang pelbagai. Faktor inilah yang menyebabkan motivasi guru menurun ditambah pula dengan beban tugas yang turut bertambah. Mereka kerap memerlukan motivasi dan sokongan moral daripada pihak pentadbir bagi memperkuat diri menghadapi tuntutan pihak sekolah dan ibu bapa serta juga *stakeholders* (pihak berkepentingan).

Pada pendapat guru-guru ini, walaupun wujud 10 ciri-ciri organisasi pembelajaran tersebut namun sekiranya faktor-faktor di atas tidak diambil kira maka prestasi sekolah tidak mampu ditingkatkan. Hasil dapatan ini selari dengan pendapat Daft (1995) yang menyatakan bahawa organisasi pembelajaran bukanlah semata-mata jumlah pembelajaran yang diperoleh tetapi lebih kepada membangunkan pemahaman yang luas secara dalaman dan luaran dan direalisasikan melalui kegiatan dan aktiviti yang bermanfaat kepada warganya.

Garvin (1993) juga sependapat dengan Lundberg, beliau menyatakan bahawa ada lima aktiviti yang dilihat menjadi dasar yang membolehkan sesebuah sekolah itu menjadi organisasi yang berjaya iaitu: penyelesaian masalah yang sistematik (*systematic problem solving*), eksperimen (*experimentation*), belajar daripada pengalaman lalu, belajar

daripada orang lain (*learning from others*) dan memindahkan pengetahuan (*transfer of knowledge*).

## **BAB V**

### **IMPLIKASI DAN CADANGAN**

#### **5.1 Pendahuluan**

Bab ini menghuraikan lima bahagian iaitu rumusan kajian yang menjelaskan secara ringkas keseluruhan kajian ini. Dalam bahagian kedua pula pengkaji merumuskan dapatan kajian. Dalam bab ini juga pengkaji akan membincangkan dapatan kajian berdasarkan dapatan kajian-kajian lain untuk menyokong dapatan pengkaji. Pengkaji juga akan membincangkan implikasi dan cadangan yang dapat dilaksanakan sebagai landasan atau input untuk meningkatkan prestasi sesebuah sekolah. Pengkaji juga membincangkan beberapa cadangan dan syor berdasarkan dapatan kajian agar dapat membantu sekolah serta warganya supaya berfungsi sebagai sebuah organisasi pembelajaran melalui amalan-amalan pembelajaran yang berkesan sehinggalah wujud sebagai sebuah komuniti pembelajaran profesional. Dalam bab ini juga pengkaji akan mengemukakan beberapa cadangan kajian lanjutan untuk penambahbaikan pencapaian sesebuah sekolah. Dalam bab ini juga pengkaji telah menekankan bahawa amalan-amalan dimensi pembelajaran dapat merangsang pencapaian sesebuah sekolah.

#### **5.2 Rumusan Dapatan Kajian**

Kajian yang dijalankan ini bertujuan untuk melihat hubungkaitan sepuluh ciri organisasi pembelajaran yang dicerakinkan daripada empat model tokoh organisasi pembelajaran yang terkenal iaitu Senge (1990), Marquardt (1996), Hitt (1995) serta Watkins dan Marsick (1996) terhadap prestasi sekolah. Hasil kajian ini pengkaji dapat melihat akan kewujudan tahap ciri-ciri organisasi pembelajaran di sekolah-sekolah di seluruh Malaysia dan juga perbezaan tahap ciri-ciri organisasi pembelajaran mengikut zon. Setiap satu ciri

tersebut merupakan indikator yang dianggap penting ke arah menjadikan sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran. Sepuluh ciri tersebut ialah pembelajaran berpasukan, dokumentasi, penurunan kuasa, rangkaian sistem, kepimpinan melihat strategik, perkongsian matlamat, pengetahuan, teknologi, struktur organisasi serta sistem penilaian dan pemantauan. Selain itu, pengkaji juga berjaya menunjukkan hubungkaitan antara sepuluh ciri organisasi pembelajaran tersebut dengan prestasi sekolah. Malah dalam kajian ini, apabila analisis tahap ciri-ciri organisasi pembelajaran dilakukan mengikut zon, pengkaji dapat membuktikan bahawa prestasi yang tinggi tidak diwakili oleh tahap organisasi pembelajaran yang tinggi di sesebuah sekolah itu.

Analisis lanjutan juga dilakukan oleh pengkaji iaitu dengan mengelompokkan sepuluh ciri tersebut kepada tiga dimensi yang utama iaitu Kepemimpinan dan Pentadbiran (Penurunan Kuasa, Kepemimpinan Strategik, Visi Sepunya, Struktur Organisasi), Pembangunan Profesionalisme Guru (Belajar Berpasukan, Rangkaian Sistem, Dokumentasi), dan Pengajaran & Pembelajaran (Teknologi, Sistem Penilaian & Pemantauan, Pengetahuan). Hasil dapatan kajian ini menunjukkan bahawa dimensi Pembangunan Profesionalisme guru memainkan peranan penting dalam meningkatkan prestasi pelajar.

Kewujudan sepuluh ciri organisasi pembelajaran tersebut diperoleh berdasarkan pandangan responden yang terdiri daripada guru-guru di Malaysia sama ada mereka “amat bersetuju”, “bersetuju”, “agak bersetuju”, “kurang bersetuju”, “tidak bersetuju”, dan “amat tidak bersetuju” dengan kewujudan ciri-ciri organisasi pembelajaran tersebut di sekolah mereka.



Kaedah yang dijalankan ialah kaedah *survey* iaitu menggunakan soal selidik berbentuk tertutup. Soal selidik merupakan item-item yang digabungkan daripada Model Lima Disiplin Organisasi Pembelajaran Senge (1990), Model Sub-Sistem Marquardt (1996), Model Lapan-S Rangka Kerja Hitt (1995) dan Model Tujuh Gesaan Watkins dan Marsick (1996) untuk melihat tahap sepuluh ciri organisasi pembelajaran tersebut di sekolah-sekolah menengah di Malaysia. Analisis Pengesahan Faktor (CFA) dilakukan bagi memastikan *validity* setiap item dalam soal selidik ini. Selain itu pengkaji juga mengelompokkan 14 negeri tersebut kepada empat Zon iaitu Zon Timur, Zon Utara, Zon Tengah dan Zon Selatan untuk melihat tahap ciri-ciri organisasi pembelajaran mengikut zon pula. Pengkaji juga mengemukakan soalan-soalan respon terbuka untuk mendapatkan maklumat tambahan tentang kemungkinan wujud faktor lain yang mempunyai hubungkaitan terhadap peningkatan prestasi sesebuah sekolah. Reponden kajian ini melibatkan 1641 orang guru dari 43 buah sekolah di seluruh Malaysia. Tiga buah sekolah dipilih bagi setiap negeri dan sekolah-sekolah ini dipilih secara rawak mudah. Manakala responden minimum yang diperlukan bagi setiap sekolah adalah sebanyak 50 orang guru dan mereka juga dipilih secara rawak. Data-data yang diperolehi daripada soal selidik telah diproses dan dianalisis menggunakan perisian *SPSS* dan *AMOS*.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa telah wujud ciri-ciri organisasi pembelajaran di sekolah yang tahapnya adalah tidak berbeza jauh. Melalui dapatan ini, jelas membuktikan bahawa ciri-ciri yang ada tersebutlah yang membezakan sesebuah sekolah yang cemerlang dengan yang tidak cemerlang. Organisasi Pembelajaran merupakan satu model yang berkesan bagi menjana warganya ke arah kecemerlangan. Ternyata tokoh-tokoh pendidikan sebelum ini cuba mencari faktor-faktor atau ciri-ciri untuk membezakan

antara sesebuah sekolah yang cemerlang dengan kurang cemerlang dengan lahirnya kajian sekolah berkesan dan sebagainya. Model Lima Faktor Edmonds (1979) misalnya menggariskan lima faktor yang merangsang keberkesanan sesebuah sekolah dan ternyata faktor tersebut adalah selari dengan ciri-ciri organisasi pembelajaran yang diketengahkan oleh empat tokoh organisasi pembelajaran yang dicerakinkan oleh pengkaji. Ternyata kewujudan ciri-ciri organisasi pembelajaran akan menjadikan sesebuah organisasi sentiasa hidup dan bergerak maju tanpa memikirkan halangan yang perlu ditempuhi bagi meningkatkan produktiviti. Walaupun ramai cendekiawan dan pengkaji tersohor dalam dunia korporat menganggap organisasi pembelajaran sangat baik dalam meningkatkan produktiviti mereka namun dalam dunia pendidikan organisasi pembelajaran ini masih tidak menjadi ikon bagi kejayaan sesebuah sekolah sedangkan secara sedar atau tidak ciri-ciri organisasi pembelajaran ini sebenarnya telah wujud dan diamalkan oleh warganya.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa ciri-ciri organisasi pembelajaran di sekolah berada pada tahap tinggi di semua zon cuma zon timur iaitu Kelantan, Terengganu dan Pahang berada pada titik perpuluhan yang sedikit rendah. Dalam aspek hubungkaitan tahap organisasi pembelajaran dengan prestasi sekolah pula didapati prestasi keseluruhan sekolah yang dikaji berada pada min 3.00 dengan mediannya juga berada pada tahap 3.00. Ini menunjukkan kebanyakan sekolah berada pada tahap cemerlang. Nilai prestasi yang paling minimum ialah 2.00 manakala maksimum ialah 5.00. Nilai 5.00 adalah bagi Sekolah Berasrama Penuh manakala nilai 2.00 adalah purata GPS untuk sekolah Harian Biasa dan Sekolah Menengah Teknik.

### 5. 2.1 Tahap Setiap Angkubah

Pengaruh ciri-ciri organisasi pembelajaran terhadap prestasi sekolah telah diperoleh hasil daripada soal selidik yang telah dikumpulkan daripada para responden. Hasil daripada min keseluruhan daripada sepuluh ciri organisasi pembelajaran tersebut, didapati min berada pada tahap 4.6. Dapatan tersebut menunjukkan bahawa tahap ciri-ciri Organisasi Pembelajaran Sekolah-Sekolah Menengah di Malaysia berada pada tahap tinggi.

Hasil dapatan kajian menunjukkan skor min untuk ciri organisasi pembelajaran yang paling tinggi sehingga yang paling rendah. Yang paling tinggi ialah Pembelajaran Berpasukan ( $\underline{M} = 4.80$ ,  $\underline{J} = 5.00$ ), kedua, Sistem Penilaian ( $\underline{M} = 4.62$ ,  $\underline{J} = 4.60$ ), Penurunan Kuasa ( $\underline{M} = 4.60$ ,  $\underline{J} = 5.00$ ), Visi Sepunya ( $\underline{M} = 4.59$ ,  $\underline{J} = 4.75$ ), Pengetahuan ( $\underline{M} = 4.53$ ,  $\underline{J} = 4.75$ ), seterusnya Teknologi ( $\underline{M} = 4.52$ ,  $\underline{J} = 5.00$ ), Kepimpinan Strategik ( $\underline{M} = 4.50$ ,  $\underline{J} = 5.00$ ), Rangkaian Sistem ( $\underline{M} = 4.40$ ,  $\underline{J} = 5.00$ ), Struktur Organisasi ( $\underline{M} = 4.29$ ,  $\underline{J} = 5.00$ ) dan akhir sekali Dokumentasi ( $\underline{M} = 4.20$ ,  $\underline{J} = 5.00$ ) merupakan angkubah yang paling rendah iaitu berada pada tahap amalan sederhana. Secara keseluruhannya julat min antara angkubah berkenaan adalah antara 4.20 (Dokumentasi) dan 4.80 (Pembelajaran Berpasukan).

Dapatan ini menyokong dapatan kajian Johnston dan Caldwell (2001) bahawa pembelajaran berpasukan (4.80) memberi impak yang besar dalam meningkatkan pencapaian pelajar. Guru-guru mengakui bahawa hasil pembelajaran berpasukan seperti pertanyaan dan perbincangan tentang sesuatu topik atau mata pelajaran dapat membantu mereka melaksanakan Pengajaran dan Pembelajaran dengan berkesan dalam bilik darjah. Selain itu ciri penilaian dan pemantauan (4.62) juga penting bagi memastikan para pelajar dan guru berada pada landasan yang betul dalam menuju ke arah kecemerlangan dalam

peperiksaan. Dengan adanya penilaian dan pemantauan yang teratur juga, *headcount* bagi setiap pelajar dapat diteliti dan dibuat penambahbaikan bagi aspek-aspek yang lemah. Penurunan kuasa (4.60) juga penting kepada sesebuah organisasi yang bernama sekolah. Pengetua sebagai pentadbir perlu mempercayai para guru atau stafnya untuk melaksanakan tugas berdasarkan kemahiran profesionalisme yang diperoleh oleh guru-guru sewaktu mereka menjalani latihan perguruan di universiti-universiti ataupun maktab-maktab perguruan atau institusi-institusi latihan perguruan. Dengan sifat sekolah yang semakin unik dan kompleks dengan kepelbagaian aliran dan pelbagai program, pengetua terpaksa mengagihkan tanggungjawab dan kuasanya kepada guru-guru agar segala program dan pengajaran berjalan lancar. Dapatan ini selari dengan pendapat Watkins dan Marsick (1996), bahawa kuasa dan kepercayaan yang diberikan oleh pengetua atau pentadbir kepada guru-guru itulah yang membolehkan mereka dan warga sekolah yang lain menggunakan kepakaran dan kreativiti masing-masing untuk menjayakan segala program dan membawa sekolah ke mercu kecemerlangan.

Kajian ini juga mendapati ciri visi sepunya (4.59) memainkan peranan penting dalam mengarah warganya terutama guru-guru dan para pelajar ke arah matlamat yang ingin dicapai dalam organisasi. Apabila semua warga sekolah sedar dan berasa bertanggungjawab untuk memenuhi visi organisasi mereka akan berusaha ke arah itu. Guru-guru dan para pelajar sentiasa berusaha mencari jalan bagi meningkatkan potensi dan juga kebolehan mereka. Mereka akan mengatur strategi yang sesuai bagi menangani segala kelemahan atau kekurangan yang ada. Jelas sekali dapatan ini sangat bertepatan dengan pendapat Senge (1990) bahawa visi sepunya akan memperlihatkan kesungguhan anggota dalam sesebuah organisasi untuk membangunkan imejnya demi masa hadapan.

Sebagai peneraju sebuah institusi yang fokus utamanya mendidik, guru-guru di sekolah perlu dilengkapi dengan segala pengetahuan dan kemahiran yang memenuhi keperluan semasa. Dapatan kajian mendapati bahawa pengetahuan (4.53) penting dalam mencapai kecemerlangan. Ini selari dengan pendapat Hiatt-Michael (2001) yang menyatakan bahawa pembelajaran hanya akan wujud sekiranya setiap warga dalam organisasi itu sentiasa menghargai, menerokai dan menggunakan pengetahuan *tacit* yang mereka ada demi membangunkan organisasi. Pengetahuan yang didapati oleh guru-guru melalui latihan dalam perkhidmatan atau melalui perbincangan dengan rakan-rakan atau komuniti dapat membantu guru mencari strategi yang paling berkesan untuk berjaya.

Melalui kajian ini juga didapati teknologi (4.52) memainkan peranan penting dalam memacu kecemerlangan. Dengan adanya teknologi para guru dan pelajar-pelajar dapat mengakses segala maklumat dan apa-apa sahaja demi memenuhi kehendak pengajaran dan pembelajaran. Dunia tanpa sempadan memperlihatkan bagaimana teknologi memainkan peranan penting supaya pengetahuan warga sekolah selari dengan kehendak zaman globalisasi. Dapatan ini selari dengan pendapat Kinder (2002) bahawa teknologi membolehkan warga sekolah memperoleh capaian maklumat dengan pantas dan cepat serta bergerak kepada cara yang baharu.

Melalui kajian ini juga pengkaji mendapati pengetua yang melaksanakan kepemimpinan strategik (4.50) berupaya mendorong sekolahnya mencapai kecemerlangan. Apabila pengetua mengamalkan kepemimpinan strategik mereka akan cekap merancang, melaksana dan menentukan hala tuju serta dapat membuat analisis dan dapat mengawal setiap perubahan yang berlaku. Pengetua yang mengamalkan kepemimpinan strategik dapat menguruskan perubahan dan menepati jangkaan masa hadapan. Dapatan ini juga selari dengan pendapat Cheng (1993) bahawa pengetua sebagai pentadbir sekolah mesti bersikap terbuka terhadap perkara-perkara baharu dan peka terhadap perubahan seperti

mana yang dikehendaki dalam pengurusan strategik. Seterusnya dapatan kajian juga menunjukkan bahawa rangkaian sistem (4.40) mempunyai hubungkaitan dengan prestasi sekolah. Rangkaian sistem seperti yang ditegaskan oleh Watskin dan Marsick, membolehkan guru mendapat sokongan dari aspek pengetahuan, kemahiran mahupun sokongan kewangan daripada komuniti atau badan-badan luar bagi membantu proses pengajaran dan pembelajaran mereka.

Selain kepemimpinan strategik pengetua, struktur organisasi yang wujud di sekolah juga didapati penting dalam menjana kecemerlangan sekolah. Sifat sekolah sememangnya memerlukan kepada pengkhususan kerja mengikut bidang, rangkaian arahan dan pemusatan kerja. Dapatan kajian ini mengukuhkan lagi pendapat Lawrence dan Lorsch (1967) bahawa sesebuah sekolah perlu mempunyai empat struktur organisasi untuk mencapai kecemerlangan iaitu struktur kawalan yang berhierarki, struktur jawatan, struktur peraturan dan tatacara kerja serta struktur kepakaran. Dapatan kajian yang terakhir ialah tentang ciri dokumentasi. Hasil kajian mendapati dokumentasi juga memainkan peranan penting untuk meningkatkan prestasi sekolah. Dokumentasi yang ada seperti yang dinyatakan oleh Watkins dan Marsick (1998), membolehkan guru-guru menggunakan sumber tersebut sebagai rujukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keupayaan mereka.

### **5.2.2 Korelasi antara angkubah**

Hasil pemerhatian terhadap data di atas juga menunjukkan prestasi keseluruhan sekolah yang dikaji berada pada min 3.00 dengan mediannya juga berada pada tahap 3.00. Ini menunjukkan kebanyakan sekolah berada pada tahap harapan. Nilai prestasi yang paling minimum ialah 2.00 manakala maksimum ialah 5.00. Nilai 5.00 adalah bagi Sekolah Berasrama Penuh manakala nilai 2.00 adalah purata Gred Purata Sekolah (GPS) untuk

sekolah Harian Biasa dan Sekolah Menengah Teknik. Kesimpulan yang dapat dibuat hasil daripada analisis data ini menunjukkan bahawa sekolah-sekolah yang mempunyai tahap ciri-ciri organisasi yang tinggi memang mempunyai prestasi yang cemerlang tetapi situasi sebaliknya juga berlaku, iaitu tahap ciri-ciri organisasi pembelajaran tinggi tetapi prestasinya berada pada tahap sederhana. Dapatan kajian ini mengesahkan bahawa faktor-faktor lain yang disenaraikan sebelum ini memang mempunyai kaitan dengan prestasi pelajar atau sesebuah sekolah. Pasti nya pemboleh ubah atau ciri pelajar itu sendiri yang mempengaruhi pencapaian mereka. Seperti mana yang telah digariskan dalam dapatan Wang, Haertel dan Walberg (1990) bahawa faktor demografik, sejarah akademik, ciri sosial, tingkah laku, motivasi, aspek kognitif dan afektif para pelajar akan mempengaruhi pencapaian mereka dalam peperiksaan umum.

Dari aspek hubung kaitan tahap organisasi pembelajaran ini dengan prestasi sekolah, pengkaji mendapati berlaku keadaan sebaliknya. Zon Timur yang berada pada angka perpuluhan yang sedikit rendah tahap amalan organisasi pembelajarannya berbanding 4 zon lagi namun dari segi prestasi sekolahnya zon ini berada pada gred yang paling tinggi berbanding zon-zon lain. Zon Timur grednya 5.71 (Cemerlang Tinggi), Zon Tengah 4.92 (Baik), Zon Selatan 5.57 (Cemerlang), Zon Utara 5.32 (Cemerlang) dan Zon Malaysia Timur 5.54 (Cemerlang).

Hubung kaitan setara juga berlaku, iaitu tahap organisasi pembelajaran tinggi di Zon Utara 4.60 dan prestasinya juga cemerlang 5.32. Hal yang sedemikian juga didapati di Zon Malaysia Timur (Sabah dan Sarawak) tahap ciri-ciri organisasi pembelajarannya 4.53 dengan prestasi 5.54 (Cemerlang).

### **5.2.3 Korelasi antara Tiga Dimensi (Pentadbiran dan Kepemimpinan, Pembangunan Profesionalisme Guru dan Pengajaran & Pembelajaran) dengan Prestasi**

Hasil analisis lanjutan *Pearson Correlation*, untuk melihat korelasi antara tiga dimensi organisasi pembelajaran (*sepuluh ciri yang dikategorikan kepada tiga dimensi iaitu Pentadbiran & Kepemimpinan, Pembangunan Profesionalisme Guru dan Pengajaran & Pembelajaran*) dengan Prestasi (Jadual 4.3.1) didapati bahawa dimensi Pembangunan Profesionalisme Guru (*Belajar Berpasukan, Rangkaian Sistem, Dokumentasi*) yang mempunyai hubungan yang agak signifikan dengan prestasi iaitu pada tahap  $r = .212$ . Hasil dapatan ini selari dengan pendapat Davidson (1979) yang menyatakan bahawa program baharu yang mempunyai perkembangan profesionalisme guru yang intensif dan dijalankan secara terus-menerus serta perkongsian bahan-bahan pengajaran maka pelaksanaan kurikulum baharu itu akan memperoleh kejayaan. Guru-guru yang didedahkan dengan kurikulum dan kaedah pengajaran terkini melalui Latihan Dalam Perkhidmatan atau perbincangan dalam Panitia akan lebih mudah dan bermotivasi untuk melaksanakan pengajaran dalam bilik darjah berbanding dengan guru-guru yang tidak diberi pendedahan.

Dapatan ini selaras dengan kehendak Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP), Kementerian Pelajaran Malaysia 2006 – 2010 yang telah menyarankan kepentingan aspek Latihan Dalam Perkhidmatan yang bertujuan meningkatkan kompetensi Pegawai Perkhidmatan Pelajaran (PPP) sejajar dengan Dasar Sumber Manusia Sektor Awam 2005 yang dinyatakan dalam Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6 Tahun 2005. Dalam pekeliling ini setiap Ketua Setiausaha Kementerian/ Ketua Jabatan hendaklah memastikan anggota masing – masing di semua peringkat mengikuti kursus sekurang-kurangnya tujuh hari setahun.



Untuk meningkatkan profesionalisme keguruan beberapa pendekatan telah diambil oleh Kementerian Pendidikan Malaysia dengan memperkenalkan konsep latihan dalam perkhidmatan berasaskan sekolah bagi mendukung konsep “*let managers manage.*” Pelaksanaan latihan secara “*on-site*” dan “*school based*” telah dilaksanakan bagi mengatasi masalah guru meninggal kelas. Antara tujuan latihan dalam perkhidmatan yang berteraskan “*school based*” adalah untuk mendedahkan kepada inovasi terkini, meningkatkan profesionalisme keguruan, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran, mewujudkan sistem nilai dan amalan yang mantap. Sistem pendidikan negara perlu mempunyai mekanisme untuk menentukan guru yang dilahirkan benar-benar kompeten dan memenuhi standard yang ditetapkan.

Transformasi keguruan sebagai profesion pilihan yang merupakan satu daripada 11 anjakan dalam laporan awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 juga menekankan kepada peningkatan pembelajaran dan pembangunan profesionalisme guru. Jelas sekali daripada dapatan kajian bahawa guru-guru sendiri berpendapat pembangunan diri dan profesionalisme mereka amat penting dalam menghadapi perubahan-perubahan dalam dunia pendidikan.

Hasil kajian juga membuktikan bahawa terdapat hubungkaitan antara Pentadbiran dan Kepemimpinan (*Penurunan Kuasa, Kepimpinan Strategik, Visi Sepunya, Struktur Organisasi*) dengan Prestasi iaitu pada kedudukan yang kedua iaitu  $r = .179$ . Peneraju utama sesebuah sekolah ialah pengetua. Suatu persepsi yang diterima umum bahawa pengetua adalah penentu kejayaan sesebuah sekolah. Walaupun tidak dapat dibuktikan yang mana satu kepemimpinan yang paling berkesan namun hasil dapatan kajian ini membuktikan kepemimpinan strategik mempunyai banyak kelebihannya. Terbukti pengetua yang mengamalkan pengurusan strategik di sekolah dapat meletakkan sesuatu

rangka kerja yang tersusun dan sistematis serta mengerjakan sesuatu dengan betul.

Malah pengurusan strategik membantu pihak pengurusan sekolah membuat ramalan masa depan dengan tepat dan membolehkan organisasi khususnya sekolah mengambil tindakan proaktif bagi menghadapi sebarang perubahan. Selain itu pengurusan strategik yang diamalkan oleh pengetua serta pentadbir sekolah juga dapat membantu meningkatkan semangat kerja berpasukan demi mencapai visi dan misi sekolah yang dikongsi bersama dengan mengambil keputusan bersama dan bertindak secara kolaboratif. Akhir sekali pengurusan strategik pengetua juga membuka peluang kepada penglibatan pelbagai lapisan pengurusan dan mengurangkan tekanan. Pengetua berkongsi pengalaman serta idea dengan orang-orang dalam kumpulannya. Sifat menghargai dan sentiasa membawa perbincangan dari idea-idea yang diketengahkan oleh kumpulannya adalah satu cara yang amat penting dalam menjalankan urusan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Bukan sahaja dengan guru-guru tetapi seluruh kakitangan sokongan yang ada. Bagi orang-orang di bawah kawalannya, mereka akan merasa amat gembira kalau pemimpinnya menghargai idea mereka walaupun ada batasan birokrasi. Dengan ini akan lahir sikap mereka yang kuat dan rajin bekerja demi meningkatkan prestasi sekolah.

Selain itu dapatan kajian ini juga melihat hubungkaitan yang terakhir, yang paling kurang signifikannya antara ketiga-tiga dimensi tersebut ialah dimensi Pengajaran & Pembelajaran (*Teknologi, Sistem Penilaian dan Pemantauan, Pengetahuan*) iaitu,  $r = .134$ .

Mengikut Teori Produktiviti pendidikan yang dikemukakan oleh Walberg (1984) banyak faktor yang mempengaruhi keberkesanan proses Pengajaran dan Pembelajaran di bilik darjah. Antaranya ialah bakat pelajar, yang mencakupi kebolehan, pencapaian yang lalu, perkembangan (umur & kematangan), motivasi dan konsep diri. Yang kedua

ialah pengajaran guru yang mencakupi banyaknya masa belajar, kualiti pengajaran guru dan yang terakhir ialah persekitaran (di rumah, kumpulan sosial dalam kelas, kumpulan sebaya di luar kelas dan pengisian masa sewaktu tidak bersekolah).

Yang pastinya, guru memerlukan kemahiran asas supaya dapat menjalankan satu proses pengajaran yang baik dan berkesan, seterusnya membawa kepada proses pembelajaran murid-murid. Proses pengajaran melibatkan tugas dan aktiviti yang diusahakan bersama-sama oleh guru dan para pelajarnya. Pengajaran dirancang oleh guru secara sistematik dan teliti untuk dilaksanakan dengan kaedah dan teknik pengajaran yang sesuai, membimbing, menggalakkan dan memotivasikan pelajar supaya mengambil inisiatif untuk belajar agar para pelajar memperoleh ilmu pengetahuan dan menguasai kemahiran yang diperlukan. Ini ditambah lagi dengan adanya bahan media yang sesuai bagi mendekatkan pelajar kepada konsep yang disampaikan oleh guru.

Penggunaan media melalui teknologi maklumat dapat membantu keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran. Penggunaan media khususnya teknologi maklumat dalam proses pengajaran sememangnya memberi implikasi baharu yang lebih efektif dalam proses pengajaran dan pembelajaran sekaligus menyumbang kepada kelancaran dan kedinamikan proses pengajaran dan pembelajaran. Guru-guru perlu membiasakan murid dengan suasana pembelajaran yang menarik bagi meningkatkan penglibatan mereka. Guru perlu mempunyai kemahiran untuk merangsang motivasi dan minat pelajar untuk mengikuti proses pengajaran dan pembelajaran sama ada dalam bilik darjah mahupun di luar bilik darjah. Kejayaan seseorang guru untuk mengekalkan tahap motivasi pelajar untuk belajar akan menyumbang kepada kejayaan murid itu pada masa akan datang. Jika suasana pengajaran guru tidak menarik, proses pembelajaran murid akan terjejas. Murid-murid akan malas dan tidak mengikuti pengajaran guru dengan baik.

Dapatan kajian yang menunjukkan Pengajaran dan Pembelajaran berada pada tempat ketiga, selepas dimensi Pembangunan Profesionalisme Guru dan Kepemimpinan dan Pentadbiran, sangat mengecewakan. Pasti ada sesuatu trend yang berlaku di sekolah pada hari ini. Oleh itu, tugas guru amat penting dan mencabar untuk memastikan suasana pengajaran serta pembelajaran yang berkesan pada setiap masa.

Selain itu, dapatan kajian ini juga menyokong hasil dapatan Jemaah Nazir seperti mana yang dinyatakan oleh Pengetua dalam mesyuarat guru, iaitu didapati Pengajaran dan Pembelajaran dalam bilik darjah tidak berlaku dengan sewajarnya. Guru-guru didapati masuk ke kelas lewat atau tidak masuk ke kelas atas urusan lain sama ada rasmi, sakit atau sikap tiada komitmen guru-guru itu sendiri, persediaan mengajar tidak dibuat dan pengajaran tidak dilakukan dengan teratur. Kaedah pengajaran yang tidak pelbagai dan berfokus kepada rancangan pelajaran dan tidak memberi perhatian kepada potensi intelektual dan kemahiran pelajar. Situasi ini telah memburukkan hasrat pihak kementerian dan jabatan pendidikan untuk melindungi masa instruksional (MMI). Keadaan ini jika dibiarkan berlarutan pastinya akan menyebabkan keciciran dalam pelajaran terutamanya bagi para pelajar yang lemah.

### **5.3 Implikasi Kajian dan Cadangan**

Berdasarkan hasil penemuan kajian ini, beberapa implikasi dari aspek teori dan amalan dibincang serta dicadangkan:

#### **5.3.1 Implikasi ke atas teori**

Hasil kajian ini dari satu segi telah memperkuat teori dan penemuan yang sedia ada. Walau bagaimanapun, hasil penemuan ini juga telah menunjukkan persamaan dan perbezaan bagi hasil-hasil kajian sebelum ini.

Kajian ini menunjukkan bahawa prestasi sekolah dipengaruhi oleh dokumentasi, penurunan kuasa, rangkaian sistem, teknologi, struktur organisasi dan visi sepunya. Di samping itu, penemuan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan strategik, pengetahuan, pembelajaran berpasukan dan sistem penilaian dan pemantauan tidak menyumbang ke arah peningkatan prestasi sekolah secara keseluruhannya. Analisis lanjutan yang dilakukan menunjukkan bahawa daripada sepuluh ciri organisasi pembelajaran yang dikategorikan kepada tiga dimensi iaitu Pentadbiran dan Kepemimpinan, Pembangunan Profesionalisme Guru dan Pengajaran dan Pembelajaran menunjukkan bahawa dimensi kedua iaitu Pembangunan Profesionalisme Guru yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi. Dapatan ini sekaligus menunjukkan bahawa guru-guru yang mendapat latihan dan kemahiran dan sumber rujukan yang berterusan dapat menyumbang kepada peningkatan prestasi pelajar. “pendidikan semula” dalam perkembangan staf boleh membina dan mengembangkan kecekapan-kecekapan yang diperlukan untuk melaksanakan program-program atau dasar baharu malah boleh mensosialisasikan semula peranan dan tugas guru ke arah meningkatkan prestasi murid dan juga sekolah. Dengan kata lain hasil penemuan kajian ini menunjukkan bahawa bukan semua teori daripada Negara Barat adalah sesuai di negara rantau Asia khususnya Malaysia.

### **5.3.2 Implikasi Praktikal (Amali)**

Kajian ini telah berjaya mendedahkan pelbagai maklumat dan proses membuat keputusan oleh pihak pengurusan (pengetua/pentadbir) sekolah. Hasil kajian ini boleh membantu pihak Kementerian Pelajaran Malaysia untuk membuat keputusan yang berkesan,

merancang, melaksana dan mengubah suai pelaksanaan proses/elemen organisasi pembelajaran untuk meningkatkan prestasi sistem pendidikan di sekolah.

Penemuan kajian ini juga boleh digunakan oleh pihak pengurusan atasan untuk merangka dan melaksanakan strategi-strategi tertentu bagi mencapai matlamat pengajaran dan pembelajaran berkesan di sekolah.

Berdasarkan Teori Kontingensi, kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada kebolehan organisasi mengadunkan amalan pengurusan dengan persekitarannya. Pihak pengurusan tertinggi perlu melaksanakan perubahan agar pelaksanaan program organisasi pembelajaran dapat diwujudkan dengan lebih efektif di sekolah. Pendekatan yang lebih luas dan menyeluruh perlu ditekankan bagi meningkatkan prestasi sekolah. Penemuan ini serta penemuan kajian lain mempunyai kedua-dua implikasi teori dan praktikal dan beberapa batasan metodologi.

#### **5.4 Cadangan Kajian Masa Depan**

Hasil daripada analisis kajian ini, penyelidikan lanjut pada masa depan perlu memfokus dan membandingkan ciri-ciri organisasi pembelajaran khasnya di sekolah berasrama penuh (SBP), Sekolah Harian Biasa, Sekolah Sukan, Sekolah Wawasan, Sekolah Agama serta Sekolah Berprestasi Tinggi.

Kajian masa depan perlu menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif yang digabungkan untuk memperkaya dan meningkatkan pemahaman tentang hubungkait antara pemboleh ubah berkenaan. Satu bidang yang akan menerima manfaat daripada gabungan kaedah kuantitatif dan kualitatif adalah kajian terhadap peranan budaya

organisasi atau iklim dalam menerangkan tahap ciri-ciri organisasi pembelajaran dan hubungannya dengan prestasi pelajar di sekolah.

Sampel kajian ini hanya melibatkan sebahagian guru-guru di sesebuah negeri, dengan itu, kajian ini perlu diperluas untuk meliputi rangka persampelan yang lebih luas meliputi semua guru di sekolah berasrama penuh, semua guru sekolah sukan, semua guru sekolah agama dan penemuan boleh dibandingkan dengan penemuan kajian ini. Kajian masa depan perlu membentangkan faktor-faktor lain dengan terperinci bukan terbatas kepada sepuluh ciri yang dicerakinkan daripada empat model pengkaji Barat.

Kajian ini hanya memfokus kepada hubungkaitan antara sepuluh ciri organisasi pembelajaran dengan prestasi atau keputusan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) sesebuah sekolah sahaja. Oleh itu kajian lebih lanjut boleh dilakukan untuk melihat hubungkaitan sepuluh ciri organisasi pembelajaran dengan peringkat-peringkat lain keputusan peperiksaan seperti Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM) atau Penilaian Menengah Rendah (PMR). Malah kajian juga boleh diperluas kepada melihat hubungkaitan yang lebih luas iaitu sumbangan para guru di sesebuah sekolah terhadap kemajuan sekolah.

## **5.5 Kesimpulan**

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kewujudan ciri-ciri organisasi pembelajaran (belajar berpasukan, dokumentasi, penurunan kuasa, rangkaian sistem, kepemimpinan strategik, teknologi, struktur organisasi, sistem penilaian dan pemantauan, visi sepunya dan pengetahuan) merupakan komponen penting untuk menentukan dan meningkatkan prestasi sesebuah sekolah, walaupun dalam penemuan ini didapati terdapat juga sekolah-sekolah di zon-zon tertentu yang tahap ciri-ciri organisasinya tinggi tetapi prestasinya

tidak memberangsangkan atau sebaliknya. Jelasnya di sini bahawa walaupun sepuluh ciri organisasi pembelajaran tersebut wujud di sekolah-sekolah tersebut namun masih ada faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan prestasi para pelajar di sekolah-sekolah tersebut.

Selain itu, dapatan kajian yang menunjukkan korelasi yang paling utama ialah pada dimensi pembangunan profesionalisme guru berbanding kepemimpinan dan pentadbiran serta pengajaran dan pembelajaran memungkin suatu tindakan perlu diambil oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia bagi menangani isu-isu pendidikan yang berkaitan dengan komitmen guru di sekolah.

Penemuan ini menunjukkan bahawa perhatian serta peruntukan sumber yang lebih besar diperlukan untuk mempengaruhi program pembelajaran dalam organisasi. Pengurusan atasan perlu menggalakkan penciptaan organisasi pintar di mana orang membangunkan peribadi dan profesional dan situasi yang menggalakkan iklim pembelajaran dicipta (Senge, 2000). Apabila sesebuah organisasi mengamalkan pembelajaran sepanjang hayat secara tidak langsung faktor ini akan memacu sekolah ke arah kecemerlangan dan kewujudan komuniti pembelajaran profesional ini pasti akan menjamin kecemerlangan sekolah kerana setiap komitmen dan usaha telah menjadi darah daging setiap warganya. Maka dalam usaha menuju kepada komuniti pembelajaran profesional, perkembangan profesionalisme keguruan harus menjadi prioriti dalam perancangan kerjaya setiap guru. Cabaran-cabaran yang dihadapi guru masa kini dan masa depan semakin meningkat selari dengan transformasi dalam bidang pendidikan. Isu yang dihadapi bukan sahaja sekadar masalah murid dan peralatan tetapi lebih jauh daripada itu termasuk cabaran terhadap kemampuan ilmiah guru menghadapi masyarakat berasaskan ilmu serta jati diri (integriti guru) dalam mengharungi isu-isu nilai yang lebih global.



Guru masa kini tidak mungkin dapat bertahan dan mempertahankan kredibiliti mereka tanpa menunjukkan ciri-ciri profesionalisme seperti profesion-profesion yang lain. Ini hanya tercapai apabila guru sedia untuk terus memajukan diri dan profesionnya. Guru dan pihak sekolah seharusnya tidak bersendirian dalam mencapai hasrat ini. Oleh itu, guru di sekolah tidak seharusnya terpisah dari aliran perdana pendidikan guru. Bagi tujuan ini pihak sekolah bersama para guru harus membina permuafakatan dengan pendidik atau guru yang pernah menjadi mentor dan pembimbing mereka pada satu masadahulu. Permuafakatan dan perkongsian bijak antara sekolah, guru dan pendidik guruseharganya berterusan bagi menjayakan perkembangan profesionalisme keguruan secara berterusan. Usaha-usaha ini pastinya akan membuahkan hasil sepertimana yang dihasratkan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Sehubungan itu kajian-kajian yang lebih komprehensif perlu dilakukan bagi mewujudkan teori-teori yang lebih sesuai dengan iklim dan budaya tempatan di Malaysia khususnya, dan Asia umumnya.

Kesimpulannya, kajian ini telah menyumbang kepada penambahan pengetahuan dalam bidang ini (organisasi pembelajaran). Adalah diharapkan itu, kajian ini akan mendorong lebih ramai penyelidik untuk menjalankan kajian dalam bidang ini terutamanya warga pendidik yang terlibat secara langsung sebagai pelaksana dasar di sekolah.

## Rujukan

- Abdul Karim Mohd Nor. (1989). *Characteristics of effective rural secondary schools in Malaysia*. University of Wisconsin. Madison.
- Abdul Shukor Abdullah. (1992). *Pengurusan organisasi: Perspektif pemikiran dan teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Atory Hussain. (1996). *Tingkah laku organisasi dalam pengurusan moden*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Allen, B. (1998). *Developing a learning organization*. London, UK: Pitman Publishing.
- Allison, D. J. (1983). Toward an improved understanding of the organizational nature of schools. *Educational Administration Quarterly*, 19(4), 7-34.
- Altman, Y., & Iles, P. (1998). Learning, leadership and teams: corporate learning and organizational change. *Journal of Management Development*, 17(1), 44.
- Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd. Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Asraf, & Rosnani Hashim. (1991, Januari 3-5). *Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: Kajian kes*. Kertas Kerja Seminar Katihan Mengajar Antara Universiti Kali ke 7. Universiti Islam Antarabangsa, Kuala Lumpur.
- Anderson, G., & Arsenault, N. (2002). *Fundamentals of educational research*. London, UK: Routledge Falmer.
- Andrew, R. L., & Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. *Educational Leadership*, 44(6), 9-11.
- Argyris, C. (1977, September-October). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 115-125.
- Argyris, C. (1991, May-June). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 99-103.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Malden, MA: Blackwell Business.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organisational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: A “case” in point. *Management Decision*, 41(10), pp. 1076-1088.
- Arrow, K. (1974). *The limits of organization*. New York, NY: Norton.

- Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (1990). *Introduction to research in education*. New York, NY: Rinehart & Winston.
- Avolio, B.J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 441-462.
- Ayob Jantan. (2004). *Pengetua sekolah yang efektif*. Bentong, Pahang: PTS.
- Barker, James, (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams, *Administrative Science Quarterly*, 38/3, 408-437.
- Barnett, A. (2003). *The impact of transformational leadership style of school principal on school learning environment and selected teacher outcomes: A preliminary report*. Paper presented at NZARE AARE, Auckland, New Zealand.
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 231-251.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M., & Stogdill's. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed. ). New York, NY: Free Press.
- Bennet, J. K., & O'Brien, M. J. (1994, June). The building block of the learning organization. *Training*, 41-49.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Berg, B. L. (1998). *Qualitative research methods for social sciences* (3rd ed). Needham Heights, MA: A Viacom Company.
- Berry, G. (1997). Leadership and the development of quality culture in schools, *International Journal of Educational Management*, 11(2), pp. 52-64.
- Boon, Yusof, & Hasan, Fadzlun. (2011). Tahap organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah daerah Kulaijaya, Johor. *Journal of Educational Management*, 4, 18-33.
- Black, K. (1997). *Business statistics: Contemporary decision making*. New York. NY: West Publishing.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

- Bryman, A. (1989). *Research methods and organizations studies*. London: Routledge.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: basic concept, applications and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Cardona, P. (2002). Transcendental leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), pp. 201-206.
- Coakes, S. J., & Steed, L. G. (2003). *SPSS Analysis without Anguish: version 11 for Windows*. North Sydney: Wiley.
- Chan Yuen Fook. (2004). Kajian Kepemimpinan Pengajaran dalam Organisasi Pembelajaran. In *ASEAN Symposium on Educational Management and Leadership (ASEMALA)*, 13-15 Disember 2004, Grand Plaza Parkroyal, Penang.
- Charil bin Marzuki. (1997). *Kajian sekolah berkesan di Malaysia: Model lima faktor*. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Cheng, Y. C. (1993). Profile of organizational culture and effective schools. *Journal of School Effectiveness and School Improvement*, 4(2), 85-110.
- Cheng, Y. C. (1997, April). *Monitoring school effectiveness: Conceptual and practical possibilities and dilemmas in developing frameworks*. Paper presented at The Asia Pacific Economic Cooperation Education Forum on School-Based Indicators of Effectiveness, Quilin, China.
- Chua Yan Piaw. (2006). *Kaedah penyelidikan (Buku 1)*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill Education.
- Cohen, S. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural science* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cole, G. A. (2004). *Management theory and practice* (6th Ed.). London: Thompson.
- Confessore, Sharon J., & Kops, W. J. (1998). Self-directed learning and the learning organization: Examining the connection between the individual and the learning environment. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 265-375.
- Crossan, M., & Hulland, J. (2002). *Leveraging knowledge through leadership of organizational learning*. In C. Choo & N. Bontis (Eds.), *Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings* (pp. 711-723). New York, NY: Oxford University Press.

- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeidt, L. (1995, October). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337-360.
- Daft, R. L. (1995). *Organizational theory and design* (5th ed.). St Paul, MN: West.
- Daniel Robey, et al. (2000). Management and Information Technologies. *Accounting, Management & Information Technology*, 10, 125-155.
- Davis, D. (2000). *Business research for decision making* (5th ed.). Pacific Grove, CA: Duxbury.
- Davies, B. (2004). Introduction to special edition on strategy and strategic leadership in schools. *School Leadership & Management*, 24(1).
- Davidson, R. L. (1979). Declining achievement can be measured. *Educational Leadership*, 37, 216-220.
- Diamantopoulus, A., & Sigauw, J. A. (2000). *Introduction LISREL: A Guide for the Uninitiated*. London, UK: Sage.
- Dillman, D. A. (1978). *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York, NY: Wiley Interscience.
- Dixon, N. M. (1994). Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-49.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literature. *Organization Studies*, 14(3), 375-94.
- Drucker, P. F. (1964). *People and performance*. London: Heinemann.
- Drucker, P. F. (1988, Autumn). Management and the world's work. *Harvard Business Review*, 67-78.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15-27.
- Fauske, Janice R., & Raybould, Rebecca. (2005). Organizational learning theory in schools. *Journal of Educational Administration*, 43(1), 22-40.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.

- Fusarelli, L. D. (2002). Tightly coupled policy in loosely coupled systems: institutional capacity and organizational change. *Journal of Educational Administration*, 40(6), 561-575.
- Gabriel, Yiannis, & Grey, C. (1994). Career as a project of the self and labour process discipline. *Sociology*, 28(2), 479-497.
- Garavan, T. (1997). The learning organization: A review and evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29.
- Garratt, B. (1987). Learning is the core of organizational survival: Action learning is the key integrating process. *Journal of Management Development*, 6(2), 34-44.
- Gardner, J. W. (1963). *Self-renewal: The individual and the innovative society*. New York, NY: Harper & Row.
- Garvin, D. A. (1993, July-August). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 78-91.
- Gary L. Bowen. (2005). The reliability and validity of the school success profile learning organization measure. *Evaluation and Program Planning*, 97-104.
- Gephart, M. A. (1996, December). Learning organizations come alive. *Training and Development*, 36-38.
- Gomez, P. J., Lorente, J. C., & Cabrera, R. V. (2004). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58, 715-725.
- Hackman, D. G., Petzko, V. N., Valentine, J. W., Clark, D. C., & Lucas, S. E. (2002). Beyond interdisciplinary teaming: Findings and implications of the NASSP National Middle Level Study. *NASSP Bulletin*, 86(632), 33-47.
- Hailan, S. (2010). *Kepimpinan Rabbani di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama*. Latihan Ilmiah Program Doktor Falsafah. Institut Kepimpinan Kepengetuaan: Universiti Malaya.
- Hair, J. F., Anderson, R., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Handy, C. (1994). *The age of paradox*. London, UK: Penguin.

- Hayes, D., Christie, P., Mills, M., & Lingard, B. (2004). Productive leaders and productive leadership: School as learning organization. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 520-538.
- Hayes, J., & Allison, C. W. (1998). Cognitive style and theory and practice of individual and collective learning in organizations. *Human Relations*, 51(7), 262-277.
- Hiatt-Michael, D. B. (2001). School as learning communities: A vision for organic school reform. *The School Community Journal*, 11, 113-127.
- Hitt, W. D. (1995). The Learning Organizations: Some reflections on organizational renewal. *Leadership and Organizational Development Journal*, 16(8), 17-25.
- Holdnak, B. J., Harsh, J., & Bushardt, S. C. (1993). An examination of leadership style and its relevance to shift work in an organizational setting. *Health Care Management Review*, 18, pp. 21-30.
- Hopskin, D., Ainscow, M., & West, M. (1994). *School improvement in an era of change*. London, UK: Cassell.
- Hord, M.S (1997). *Professional learning communities, communities of continuous inquiry and improvement*. Texas, SEDL. Retrieved from Southwest Educational Laboratory Database.
- Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2), 149-168.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hussain Ahmad. (1993). *Pendidikan dan masyarakat: Antara dasar, reformasi dan wawasan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hussein Mahmood. (1997). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499-534.
- Iskandar Jassa. (2000). *Amalan Organisasi Pembelajaran di Universiti Utara Malaysia: Dari perspektif kakitangan*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Jaafar, M. (1999). *Kelakuan organisasi*. Kuala Lumpur. Leeds.
- James, W. Keefe, & Eugene, R. Howard. (1997). The school as a learning organization. *NASSP Bulletin*, 81, 589-635.
- Jasimuddin, S. M., Klein, J. H., & Connel, C. (2005). The paradox of using tacit and explicit knowledge: strategies to face dilemmas. *Management Decision*, 43(1), 102-112.

- Johannessen, J., Olaisen, J., & Olsen, B. (2001). Mismanagement of tacit knowledge: The importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. *International Journal of Information Management*, 21, 3-20.
- Johnson, J. R. (2002). Leading the learning organization: Portrait of four leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 23/5, pp. 241-249.
- Johnston, Carol, & Caldwell, B. (2001). Leadership and organizational learning in the quest for world class schools. *The International Journal of Educational Management*, 15/294-102.
- Jones, A. M., & Hendry, C. (1992). *The learning organization: A review of literature and practice*. The HRD Partnership.
- Kachigan, S.K. (1991). *Multivariate statistical analysis*. New York, NY: Radius Press.
- Kala, S. Retna., & Ng Pak Tee. (2006). The challenges of adopting the learning organization philosophy in a Singapore school. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 140-152.
- Keefe, J. W. (1987). The critical questions of instructional leadership. *NASSP Bulletin*. 71(498), pp. 49-56.
- Kim, D. H. (1993a). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall, 37-50.
- Kinder, T. (2002). Are schools learning organizations? *Technovation*, 22, 385-404.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: The Guilford Press.
- Kouzes, J. M., & Mico, P. R. (1979). Domain Theory: An introduction to Organizational Behaviour in Human Service Organisations. *Journal of Applied Behavioural Sciences*, 15(4), pp. 449-469.
- Kreiser, P., & Marino, L. (2002). Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. *Management Decision*, 40(9), pp.895-905.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lane, Christel, & Bachmann, R. (1998). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford University Press.
- Lapin, L.L. (1990). *Statistics for modern business decision* (5th ed.). San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research.



- Lehman, R. S. (1995). *Statistics in behavioral sciences: A conceptual introduction*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Leithwood, K. (1997). *Team learning processes*. Lisse, NL: Swets & Zeitlinger.
- Leithwood, K. (1998). Conditions fostering organizational learning in schools. *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243-276.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *The effect of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school*. University of Toronto Press. (Publication No. EA 029898)
- Leithwood, K., Leonard, L., & Sharrat, L. (1997). *Leadership and other conditions which foster organizational learning in schools*. Lisse, NL: Swets & Zeitlinger.
- Lien, B. Y. H., Hung, R.Y.Y., Yang, B., & Li, M. (2005). Is the learning organization a valid concept in the Taiwanese context? *International Journal of Manpower*, 27(2), 189-203.
- MacBeath, J. (1998). *Effective school leadership: Responding to change*. London: Paul Chapman.
- Maimunah, I. (1990). *Pengembangan: Implikasi ke atas pembangunan masyarakat* (Edisi Kedua). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mancini, J. A., & Marek, L. I. (2004). Sustaining community-based programs for families: Conceptualization and measurement. *Family Relations*, 53, 339-347.
- Mark, H. M., & Louis, K. S. (1999). Teacher empowerment and the capacity for organizational learning. *Educational Administration Quarterly*, 35(5), 707-750.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York, NY: American Society for Training and Development & McGraw-Hill.
- Marinah Awang. (1998). *Elemen-elemen Organisasi pembelajaran: Satu Tinjauan di Sekolah-Sekolah Terpilih dalam Daerah kota Kinabalu, Sabah*. Tesis Sarjana, Universiti Putra Malaysia.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedent, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-179.
- Meyer, H. D. (2002). From loose coupling to tight management? Making sense of the changing landscape in management and organization theory. *Journal of Educational Administration*, 40(6), hlm. 515-520.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

- Meyer, J., & Rowan, B. (1978). The structure of Educational Organizations. Dlm. M. W. Meyer et al. (Ed.), *Environments and organizations: Theoretical and empirical perspectives*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Mowdays, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-227.
- Mowdays, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee-organization linkages*. New York, NY: Academic Press.
- Mulholland, P., Zhrahal, Z., & Domingue, J. (2004). Supporting continuous learning in a large organization: The role of group and organizational perspectives. *Applied Ergonomics*, 36(2), 127-134.
- Mumford, A. (1995). The learning organization in review. *Industrial and Commercial Training*, 27(1), 9-16.
- Neuman, W. L. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative* (5th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- Nonaka, I. (1994, February). The dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H., (1995). *The knowledge-creating company*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Kanno, N. (1998). The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993). Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*, 19(2), 299-347.
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival: A step by step guide to data analysis using SPSS* (1st ed.). NSW, Australia: Alan & Unwin.
- Pearn, M., Roderick, C., & Mulrooney, C. (1995). *Learning Organization in practice*. London, UK: McGraw-Hill.
- Peddler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010: Rancangan Malaysia ke 9. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimensions*. London: Routledge & Kegan Paul.

- Prahalad, C. K., & Bettis, R. (1986). The dominance logic: A new link between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-506.
- Probst, G. J. B., & Buchel, B. S. T. (1997). *Organizational learning: The competitive advantage of the future*. New York, NY: Prentice Hall.
- Price, J. L., (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18, No. 4/5/6, pp. 305-558.
- Purkey, S. C., & Smith, M. S. (1985). Effective schools: A review. *The Elementary School Journal*, 84(4), 427-452.
- Pusat Perkembangan Kurikulum. (2001). Falsafah pendidikan kebangsaan, matlamat dan visi Kementerian Pendidikan Malaysia. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Rahimah Hj Ahmad. (1999). *Pembangunan pendidikan ke arah kecemerlangan pada alaf baru*. Seminar Kebangsaan Pembangunan Pendidikan, 12-15 November 1999. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Rahimah Hj Ahmad, & Zulkifli Abd Manaf. (2000). Towards developing a profile of effective and less effective school. *Journal Pendidikan*, 17, 51-64.
- Raybould, R. (2000). *Mental models: A key for understanding individual, collective, and organizational learning*. PhD dissertation, Universiti of Utah, Salt Lake City, UT.
- Riley, K., & MacBeath, J. (2008). Effective leaders and effective schools. In M. Bennett, Crawford & C. Riches (Eds), *Managing change in education* (pp. 101-118). Buckingham: Open University Press.
- Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledgew transfer. *Technology Analysis and Strategy Management*, 12(4), 429-443.
- Robbins, R. C., & Coulter, M. (1999). *Management* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rogers, J. (1979). *Adult learning*. Milton Keynes: The Open University Press.
- Roscoe, J. (1970). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York, NY: Holt, Rinehart, & Winston.
- Rowan, B. (2002). Rationality and reality in organizational management: Using coupling metaphor to understand educational (and other) organizations-a concluding comment, *Journal of Educational Administration*, 40(6), 604-611.
- Scribner, J. (1999). Professional development: Untangling the influence of work context on teacher learning. *Educational Administration Quarterly*, 35(2).

- Sekaran, U. (2001). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed.). New York, NY: Wiley.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art of practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The Fifth Discipline. Strategies and tools for building a learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Senge, P. M. (2000). *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. New York, NY: Doubleday.
- Schein, E. H. (1990, February). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schneider, W. (1996, Spring). Creating the climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 7-19.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, NY: Basic Books.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sharifah Mohd Nor. (2003). *Keberkesanan sekolah: Satu perspektif Sosiologi*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Sheppard, Deborah, & Tuchinsky, M. (1996). Micro-OB and the network organization. In Roderick Kramer & Tom Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 140-163). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Silins, H., & Mulford, B., (2002). Schools as learning organizations: The case for system, teacher and student learning. *Journal of Educational Administration*, 40(5), pp. 425-446.
- Silins, H., & Mulford, B. (2003). *School as learning organizations: Effects on teacher leadership and students outcome*, 4(7), pp. 411-429.
- Silins, H., & Mulford, B. (2004). Schools as learning organizations: Effects on teacher leadership and student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(3&4), 443-466.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995, July). Marketing orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Smith, A. W. (1997). Leadership is a living system: Learning leaders and organizations. *Human Systems Management*, 16, 227-284.

- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.
- Smith, G. P. (1997). *The New Leader: Bringing creativity and innovation to the workplace*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1991). *Management research: An introduction*. London: Sage.
- Smylie, M. (1994). Redesigning teacher's work: Connections to the classroom. In L. Darling-Hammond (Ed.), *Review of research in education* (pp. 77-129). Washington, DC: American Educational Research Association.
- Sulaiman, S. (2004). *Research methods for the social sciences*. Klang: DSS Publishing.
- Sweeney, J. (1982). Research synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*, 39(2), pp. 346-352.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness impediment to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management*, 17, 27-44.
- Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1), 73-89.
- Tyler, W. (1988). *School organization: A Sociological perspective analysis*. New York, NY: Routledge.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Wang, M. C., Haertel, G. D., & Walberg, H. J. (1990). What influences learning? A content analysis of review literature. *Journal of Educational Research*, 84(1), 30-43.
- Walberg, H. J. (1984). Improving the productivity of America's schools. *Educational Leadership*, 41(8), 19-27.
- Watkins, K. E. (1996). Of course organizations learn! In Robert W. Rowden (Ed.), *New directions for adult and continuing education: Workplace Learning*, 1(72), pp. 89-96.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *Journey in action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1998). *Dimensions of The Learning Organization Questionnaire*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.

- Weber, M. (1947). In T. Parsons (Ed.), *The theory of social and economic organization*. Glencoe, IL: The Free Press.
- Weick, K. E. (1976). Educational organisations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.
- Wickens, P. (1995). *The ascendant organization*. New York, NY: Macmillan.
- Wright, D. L. (1997). *The effects of organizational and individual learning on job satisfaction and organizational commitment*. DBA dissertation, Louisiana Tech University.
- Yeo, R. (2002). Learning within organizations: Linking the theoretical and empirical perspectives. *Journal of Workplace Learning*, 14(3), 109-122.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zulkifli Ab. Rahman. (2006). *Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap kecemerlangan organisasi*. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Zuraidah Abdullah. (2002). *Kepimpinan Transformasi: Pembentukan Organisasi Pembelajaran di seluruh sekolah di Selangor*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Institut Pengajian Kepengetuaan, Universiti Malaya.
- Zuraidah Abdullah. (2006). Kepemimpinan transformasi pengetua dalam membentuk Organisasi Pembelajaran di sekolah. *Jurnal Pemimpin Institut Pengajian Kepengetuaan UM*, 61-72.

## Lampiran A

### INSTITUT PENGAJIAN KEPENGETUAAN

**UNIVERSITI MALAYA**

50603 Kuala Lumpur, Malaysia



### PROGRAM IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

#### **CIRI-CIRI ORGANISASI PEMBELAJARAN DI SEKOLAH: KAJIAN SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH DI MALAYSIA.**

Kajian ini bertujuan untuk mengumpul data berkenaan ciri-ciri organisasi pembelajaran dan kesannya terhadap keberkesanan sekolah. Kajian ini meliputi sekolah-sekolah menengah di seluruh Malaysia.

Tiada jawapan “betul” atau “salah” bagi soal selidik ini. Oleh itu, kerjasama pihak tuan/puan dipohon agar dapat menjawab dengan **ikhlas** semua soalan. Soal selidik ini terdiri daripada tiga bahagian iaitu **Bahagian A**, **Bahagian B** dan **Bahagian C**. Semua maklum balas daripada tuan/puan dianggap **sulit/rahsia** dan akan digunakan hanya untuk tujuan kajian ini sahaja.

Untuk maklumat lanjut, sila hubungi  
Koh Lee Chin - **019-2230238**  
E-mail : leechin\_k@yahoo.com

## BAHAGIAN A

Sila tandakan respon anda terhadap pernyataan berikut yang berkaitan dengan sekolah anda.

**Amat tidak  
setuju**

**Amat setuju**

1	2	3	4	5	6
1	Guru-guru sekolah ini saling membantu dan belajar daripada rakan setugas tanpa mengira pangkat.				
2	Guru-guru lebih suka kejayaan yang dicapai diraikan bersama sebagai satu pasukan dan tidak sebagai individu sahaja.				
3	Guru-guru di sekolah ini sentiasa berbincang bersama dan berkongsi kepakaran jika ada masalah daripada mencari penyelesaian seorang diri.				
4	Guru-guru menghargai pandangan, teguran dan cadangan rakan sekerja kerana aspek tersebut banyak membantu tugas yang dilakukan sekarang.				
5	Guru-guru tidak menganggap kejayaan yang dicapai dalam tugas adalah hasil usahanya seorang sahaja. Kejayaan itu baginya adalah hasil sumbangan semua.				
6	Di sekolah ini guru-guru boleh mendapatkan maklumat yang diperlukan dengan cepat dan mudah.				
7	Sekolah ini menyimpan data/maklumat penting tentang kepakaran/kemahiran guru-guru yang dikemas kini.				
8	Sekolah ini menyediakan kemudahan untuk mempelajari sesuatu kemahiran/ teknik kepada guru-gurunya				
9	Di sekolah ini guru-guru bebas untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka.				
10	Di sekolah ini guru-guru diberi kuasa untuk mengurus dan mengendalikan sumber yang diperlukan oleh mereka untuk meningkatkan prestasi kerja.				
11	Di sekolah ini, pengetua menurunkan/mengagihkan kuasa kepada guru-guru bagi membantu mencapai visi sekolah.				



12	Di sekolah ini, guru-guru menganggap masalah yang timbul sebagai satu peluang untuk mereka belajar daripada kesilapan.	1	2	3	4	5	6
13	Di sekolah ini, guru-guru digalakkan berfikir dari sudut menyeluruh apabila membuat keputusan tentang sesuatu masalah.	1	2	3	4	5	6
14	Di sekolah ini, pandangan pelajar dan ibu bapa serta komuniti setempat diambil kira dalam proses membuat sesuatu keputusan.	1	2	3	4	5	6
15	Sekolah ini sentiasa bekerjasama dengan masyarakat setempat untuk memenuhi keperluan/kehendak bersama.	1	2	3	4	5	6
16	Sekolah ini menggalakkan guru-guru menyelidik/mencari punca kelemahan daripada persekitaran yang terdapat di dalam dan di luar organisasi.	1	2	3	4	5	6
17	Di sekolah ini, pentadbir secara umumnya menyokong permintaan guru-guru untuk memperoleh pengetahuan/ kemahiran/ latihan.	1	2	3	4	5	6
18	Di sekolah ini, pentadbir berkongsi maklumat terkini tentang saingan dan trend pendidikan serta arah tuju organisasi/sekolah.	1	2	3	4	5	6
19	Di sekolah ini, pentadbir menjadi jurulatih dan mentor kepada guru-guru dan kakitangan yang ada di sini.	1	2	3	4	5	6
20	Di sekolah ini, pentadbir sentiasa mencari peluang-peluang untuk menambahkan pengetahuan/belajar.	1	2	3	4	5	6
21	Di sekolah ini, pentadbir sentiasa memastikan tindakan yang diambil selari dengan nilai-nilai yang ada.	1	2	3	4	5	6
22	Semua guru mempunyai matlamat yang sama untuk memajukan sekolah/organisasi.	1	2	3	4	5	6
23	Guru-guru menganggap perbezaan pendapat di kalangan mereka sewaktu melaksanakan tugas merupakan suatu proses belajar dan mereka tidak bersikap negatif terhadapnya.	1	2	3	4	5	6
24	Guru-guru lebih suka maklumat yang diperolehinya diketahui olehnya seorang sahaja kerana sekiranya dikongsi, maka penghargaanpun perlu dikongsi bersama dan ini akan merugikannya.	1	2	3	4	5	6

25	Guru-guru di sekolah ini berkomunikasi antara satu sama lain dengan baik dan berkesan.	1	2	3	4	5	6
26	Guru-guru sentiasa memastikan bahawa apa yang dilakukan dalam melaksanakan tugas mereka selari dengan matlamat dan kehendak sekolah/organisasi.	1	2	3	4	5	6
27	Guru-guru di sekolah ini sudah berpuas hati dengan apa yang dicapai. Mereka tidak berusaha dan berminat untuk meningkatkannya supaya lebih baik lagi.	1	2	3	4	5	6
28	Guru-guru di sekolah ini amat mengutamakan dan mementingkan pembelajaran berterusan agar pengetahuan mereka sentiasa <i>up-to-date</i> .	1	2	3	4	5	6
29	Guru-guru di sekolah ini, bukan sahaja berusaha dan berminat meningkatkan kebolehan dalam bidang yang berkaitan malah bidang-bidang lain juga.	1	2	3	4	5	6
30	Guru-guru di sekolah ini sentiasa pro aktif ke arah menambah ilmu pengetahuan dan kecekapan dalam tugas. Malah mereka tidak segan bertanya kepada mereka yang lebih tahu.	1	2	3	4	5	6
31	Proses pembelajaran dimudahkan dengan kecekapan dan keberkesanan sistem komputer.	1	2	3	4	5	6
32	Kemudahan pembelajaran bertambah mudah hasil gabungan antara kecanggihan multimedia dan persekitaran pembelajaran yang kondusif.	1	2	3	4	5	6
33	Kemudahan peralatan/software untuk tujuan pembelajaran dapat membantu keberkesanan pembelajaran di sesebuah organisasi/sekolah.	1	2	3	4	5	6
34	Kemudahan elektronik yang terdapat di sekolah membantu kami untuk belajar dan bekerja dengan baik.	1	2	3	4	5	6
35	Guru-guru di sekolah ini berupaya mendapatkan maklumat yang dikehendaki sepenuhnya bagi menyelesaikan tugas/kerja mereka daripada sumber yang terdapat di sekolah.	1	2	3	4	5	6
36	Pusingan kerja, tugas <i>ad-hoc</i> atau tugas silang (untuk kerja lain) dilaksanakan untuk membentuk tenaga kerja yang serba boleh.	1	2	3	4	5	6
37	Kami menggunakan pasukan kerja terarah sendiri yang bertanggungjawab menjalankan tugas dari mula hingga akhir.	1	2	3	4	5	6

- |    |  |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|
| 38 | Ruang tempat kerja direka untuk membolehkan guru-guru berkomunikasi antara satu sama lain.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|    |  |   |   |   |   |   |   |
| 39 | Di sekolah ini proses kerja sentiasa diubah suai mengikut keadaan atau keutamaan dan menjadi rutin kami demi meningkatkan kecekapan.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|    |  |   |   |   |   |   |   |
| 40 | Di sekolah ini peraturan, polisi dan prosedur dilaksanakan untuk memberi lebih ruang dan peluang kepada pendapat individu.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|    |  |   |   |   |   |   |   |
| 41 | Guru-guru di sekolah ini sentiasa didedahkan dengan sistem penilaian dan pemantauan bagi memastikan hasil kerja pelajar berada pada tahap yang tinggi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|    |  |   |   |   |   |   |   |
| 42 | Pihak pentadbir juga sentiasa memantau dan menilai hasil kerja pelajar dan guru bagi memastikan ia memenuhi standard yang telah ditetapkan.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|    |  |   |   |   |   |   |   |
| 43 | Para pelajar juga didedahkan dengan sistem penilaian yang dikehendaki bagi hasil kerja mereka.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|    |  |   |   |   |   |   |   |
| 44 | Sistem penilaian dan pemantauan sangat penting dan sentiasa diamalkan oleh guru dan pentadbir di sekolah ini.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## PROFIL RESPONDEN

1. Jantina: ☐ Lelaki ☐ Perempuan
2. Umur: ☐ Kurang daripada 31 tahun ☐ 31 hingga 40 tahun  
☐ 41 hingga 50 tahun ☐ lebih 50 tahun.
3. Kelulusan akademik tertinggi : ☐ Diploma ☐ Sarjana Muda  
☐ Sarjana ☐ PhD
4. Gred jawatan: ☐ DG41 ☐ DG 44 ☐ DG 48 ☐ DG52 ☐ DG54
5. Tempoh Perkhidmatan sebagai guru : ☐ 5 tahun dan kurang  
☐ 6 hingga 10 tahun  
☐ 11 hingga 15 tahun  
☐ 16 hingga 20 tahun  
☐ Melebihi 20 tahun
6. Tempoh berkhidmat di sekolah ini : : ☐ 5 tahun dan kurang  
☐ 6 hingga 10 tahun  
☐ 11 hingga 15 tahun  
☐ 16 hingga 20 tahun  
☐ Melebihi 20 tahun
7. Jenis Sekolah: ☐ Harian Biasa ☐ Teknik  
☐ Asrama Penuh ☐ Sukan  
☐ Agama ☐ Model Khas  
☐ Khas
8. Nama dan alamat sekolah: .....

### BAHAGIAN C

( Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran dalam kajian ini ialah: *Pembelajaran Berpasukan, Dokumentasi, Penurunan Kuasa, Rangkaian Sistem, Kepimpinan Strategik, Visi Sepunya, Pengetahuan, Teknologi, Struktur Organisasi, Sistem Penilaian dan Pemantauan* )

S1- Saya yakin anda telah memahami konsep organisasi pembelajaran. Bolehkah anda terangkan pengertian anda tentang perkara ini?

---

---

S2 – Selain 10 ciri organisasi pembelajaran yang saya nyatakan, bolehkah anda nyatakan ciri/faktor lain yang mempengaruhi prestasi sekolah anda?

---

---

S3- Pada pandangan anda, adakah ciri-ciri organisasi pembelajaran ini penting dan dapat meningkatkan keberkesanan sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan? Mengapa?

---

S4 – Saya yakin terdapat banyak perubahan yang berlaku di sekolah anda, bolehkah anda terangkan perubahan-perubahan yang mungkin anda hadapi?

---

---

S5 - Bagaimanakah anda menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang berlaku itu?

---

---

**TERIMA KASIH ATAS KESUDIAN TUAN/PUAN MELAPANGKAN  
MASA BAGI MENJAWAB SEMUA SOALAN DALAM SOAL SELIDIK INI**

**Definisi Konsep:**

**Organisasi Pembelajaran:**

Organisasi yang menjadikan pembelajaran sebagai budaya dalam kalangan pekerjaanya. Pihak organisasi menggalakkan anggota-anggotanya untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran serta memberi nilai yang tinggi terhadap aktiviti pembelajaran.

**Pentadbir Sekolah:**

Individu yang terlibat dengan urusan pentadbiran sekolah iaitu Pengetua, Penolong Kanan Akademik, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dan Penolong Kanan Kokurikulum.

## Lampiran B

### Jantina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lelaki	463	28.0	28.0	28.0
	Perempuan	1191	72.0	72.0	100.0
	Total	1654	100.0	100.0	

### Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang drp 31	353	21.3	21.3	21.3
	31 hingga 40	601	36.3	36.3	57.7
	41 hingga 50	573	34.6	34.6	92.3
	Lebih 50	127	7.7	7.7	100.0
	Total	1654	100.0	100.0	

### Kelulusan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	148	8.9	8.9	8.9
	Sarjana muda	1257	76.0	76.0	84.9
	Sarjana	246	14.9	14.9	99.8
	PHD	3	.2	.2	100.0
	Total	1654	100.0	100.0	

### Gred Jawatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DG41	1031	62.3	62.3	62.3
	DG44	494	29.9	29.9	92.2
	DG48	119	7.2	7.2	99.4
	DG52	8	.5	.5	99.9
	DG54	2	.1	.1	100.0
	Total	1654	100.0	100.0	

**Tempoh sbg guru**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 tahun kebawah	307	18.6	18.6	18.6
	6 hingga 10 tahun	360	21.8	21.8	40.3
	11 hingga 15 tahun	394	23.8	23.8	64.1
	16 hingga 20 tahun	295	17.8	17.8	82.0
	Melebihi 20 tahun	298	18.0	18.0	100.0
	Total	1654	100.0	100.0	

**Tempoh disekolah**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 tahun dan kurang	820	49.6	49.6	49.6
	6 hingga 10 tahun	480	29.0	29.0	78.6
	11 hingga 15 tahun	240	14.5	14.5	93.1
	16 hingga 20 tahun	74	4.5	4.5	97.6
	Melebihi 20 tahun	40	2.4	2.4	100.0
	Total	1654	100.0	100.0	

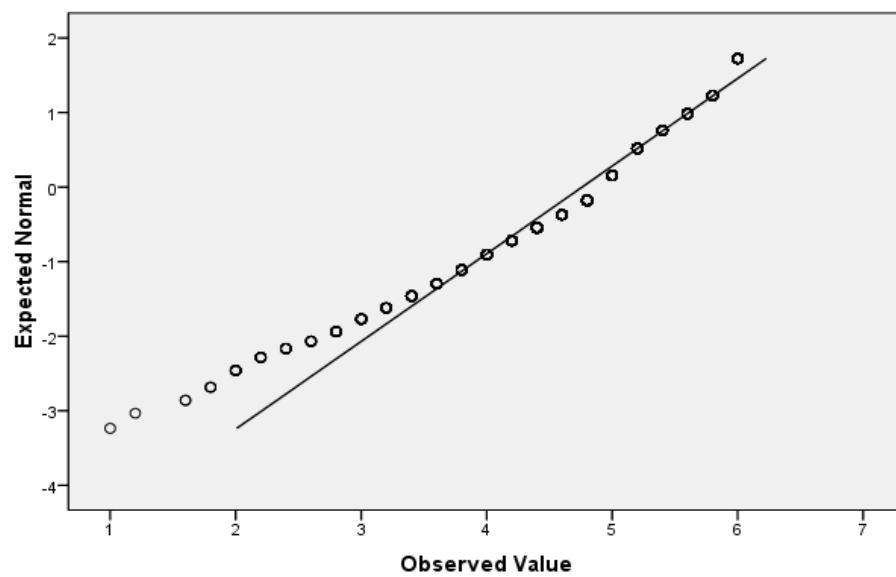
**Jenis Sekolah**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Harian Biasa	1525	92.2	92.2	92.2
	Asrama Penuh	46	2.8	2.8	95.0
	Teknik	83	5.0	5.0	100.0
	Total	1654	100.0	100.0	

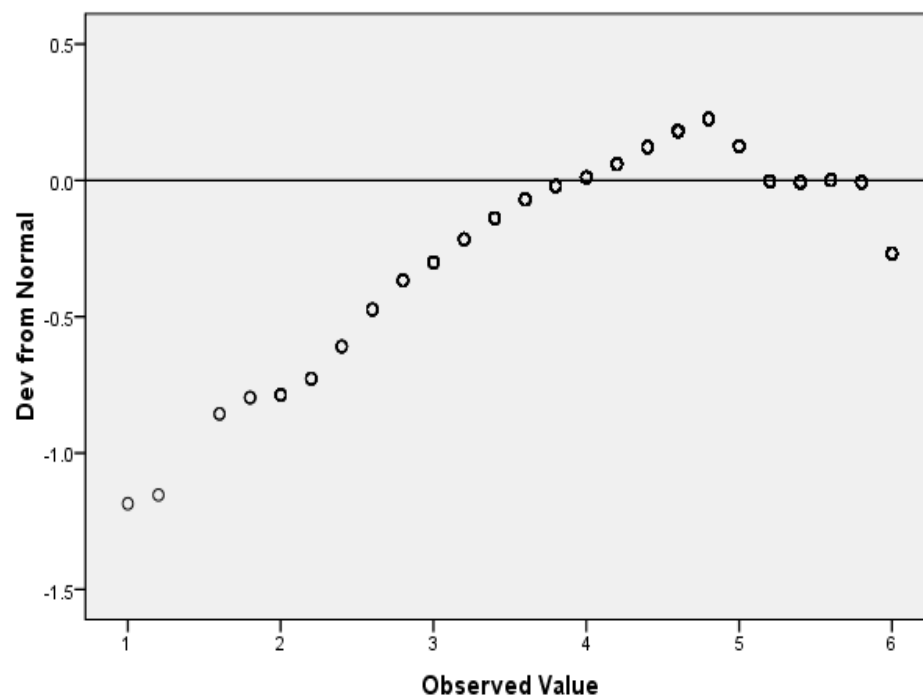


## Lampiran C

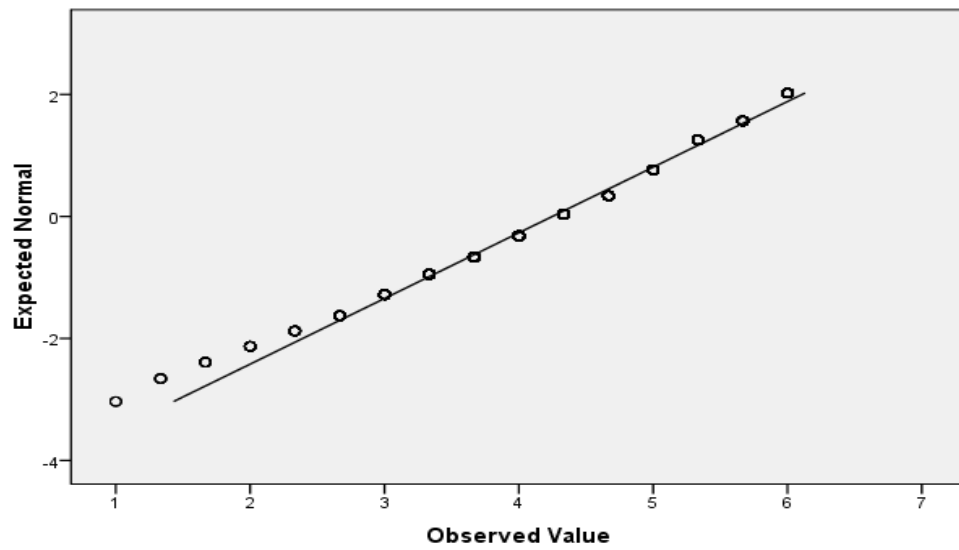
Normal Q-Q Plot of Belajarpasukan



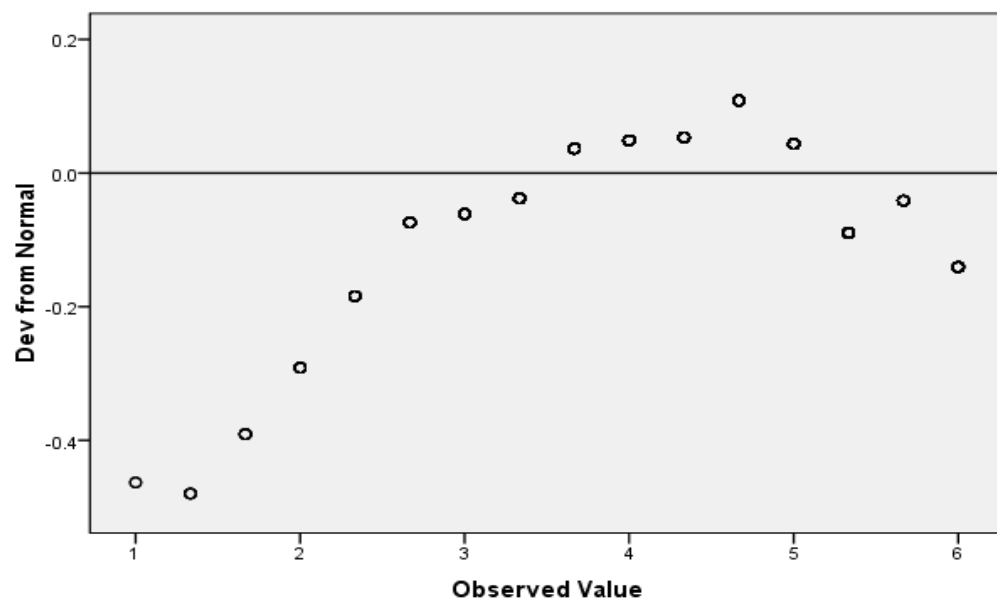
Detrended Normal Q-Q Plot of Belajarpasukan



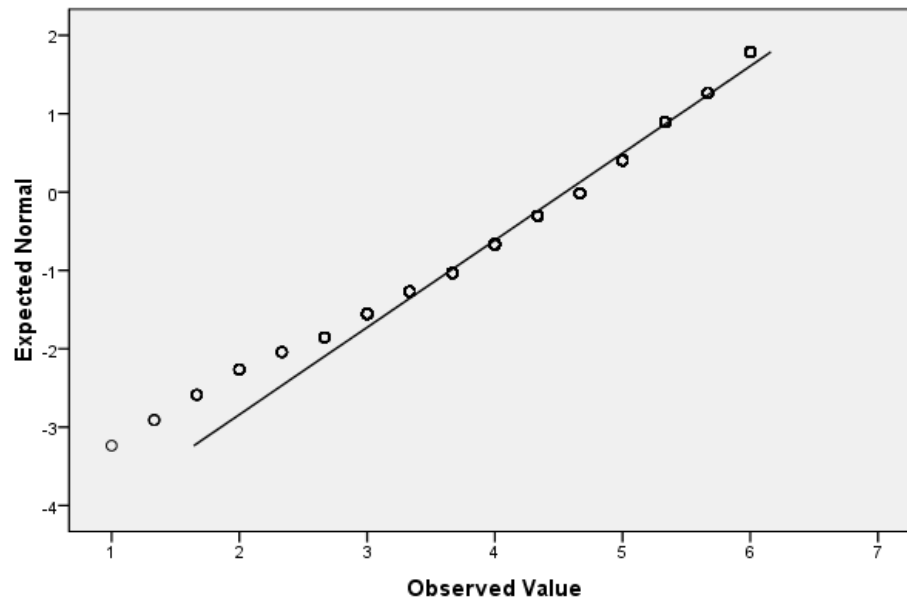
Normal Q-Q Plot of dokumentasi



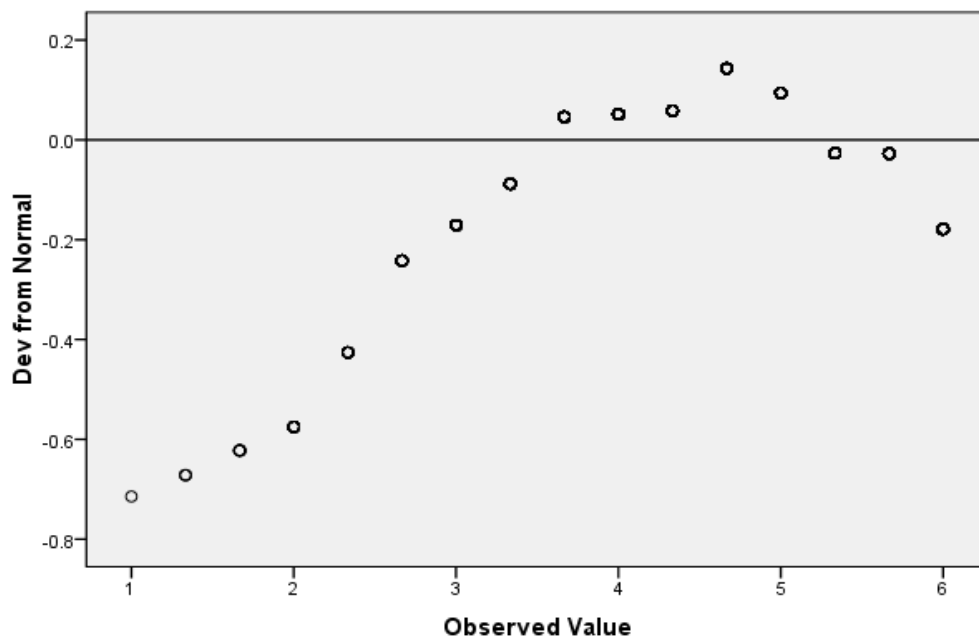
Detrended Normal Q-Q Plot of dokumentasi



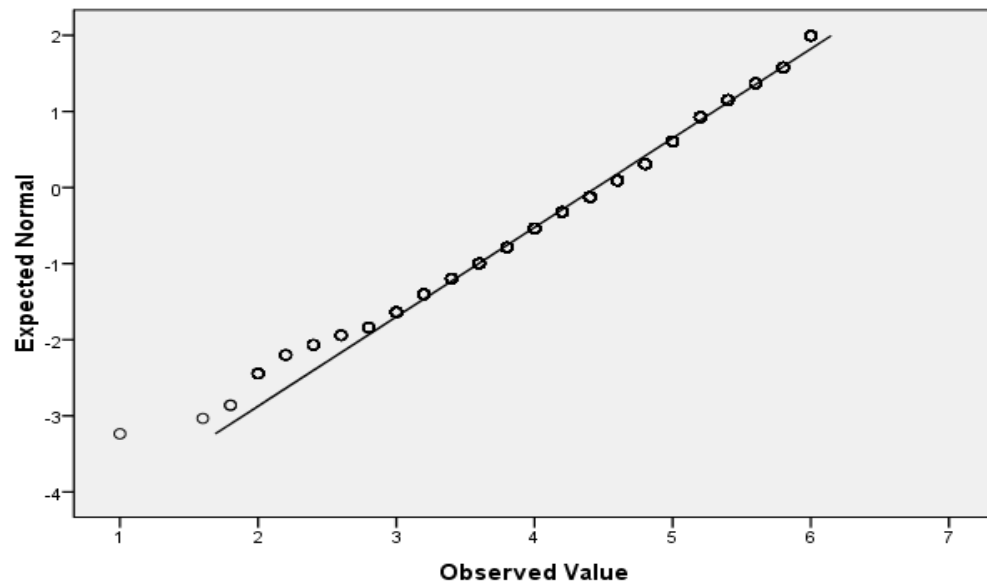
Normal Q-Q Plot of Turunkuasa



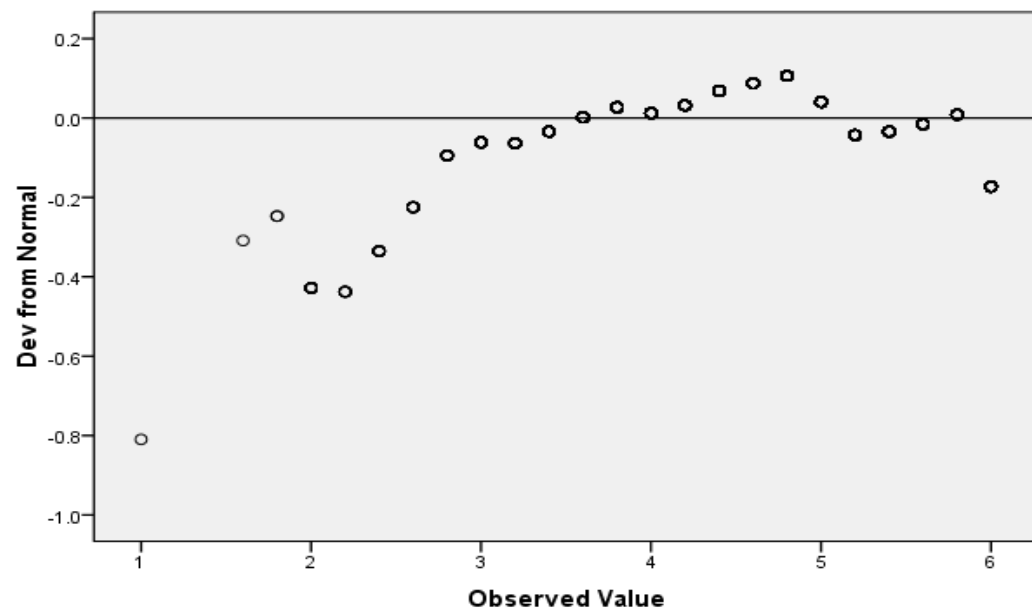
Detrended Normal Q-Q Plot of Turunkuasa



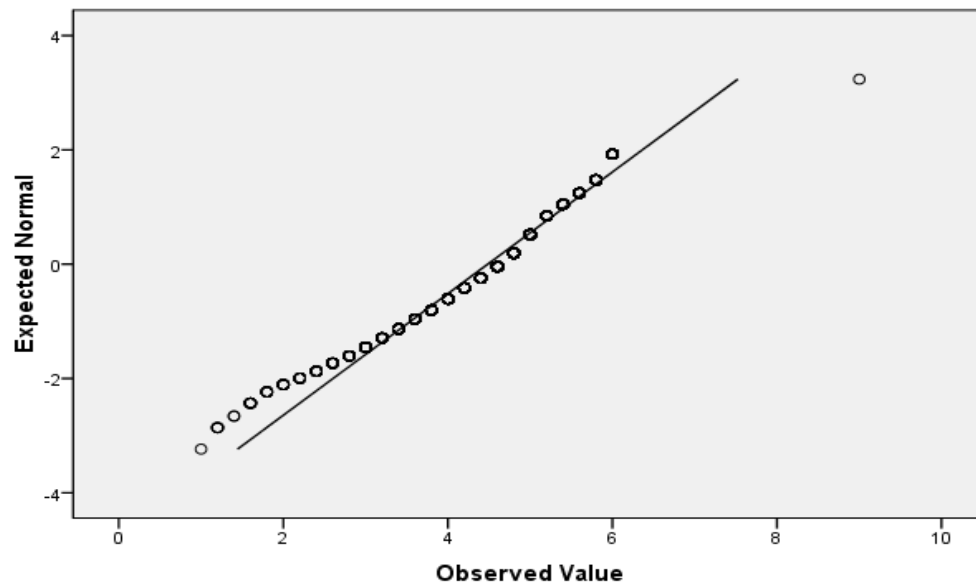
Normal Q-Q Plot of Rangkaiansistem



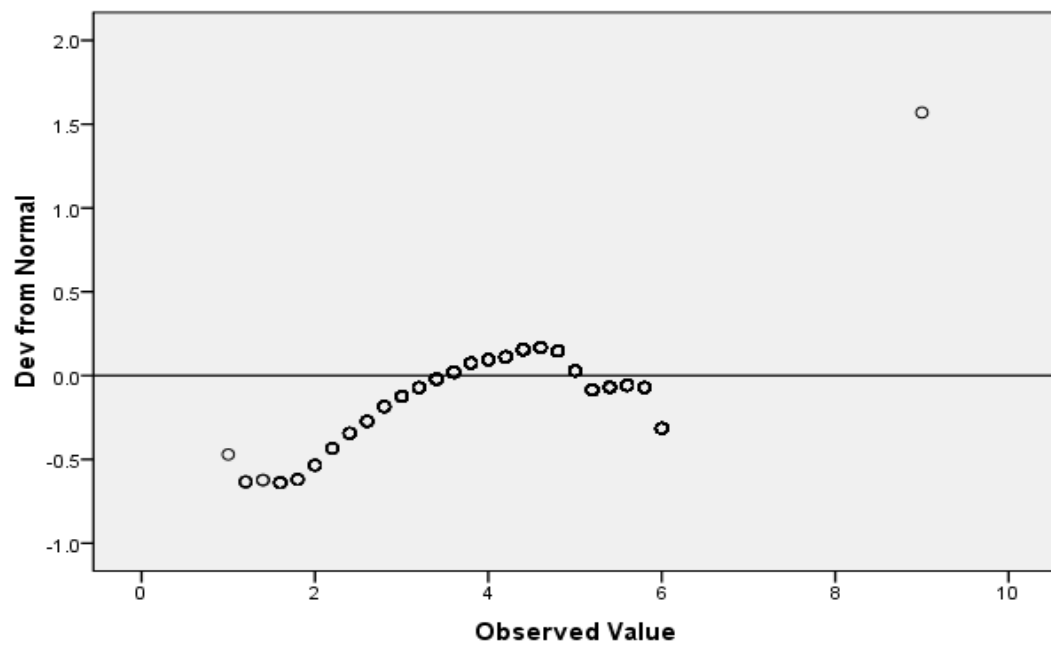
Detrended Normal Q-Q Plot of Rangkaiansistem



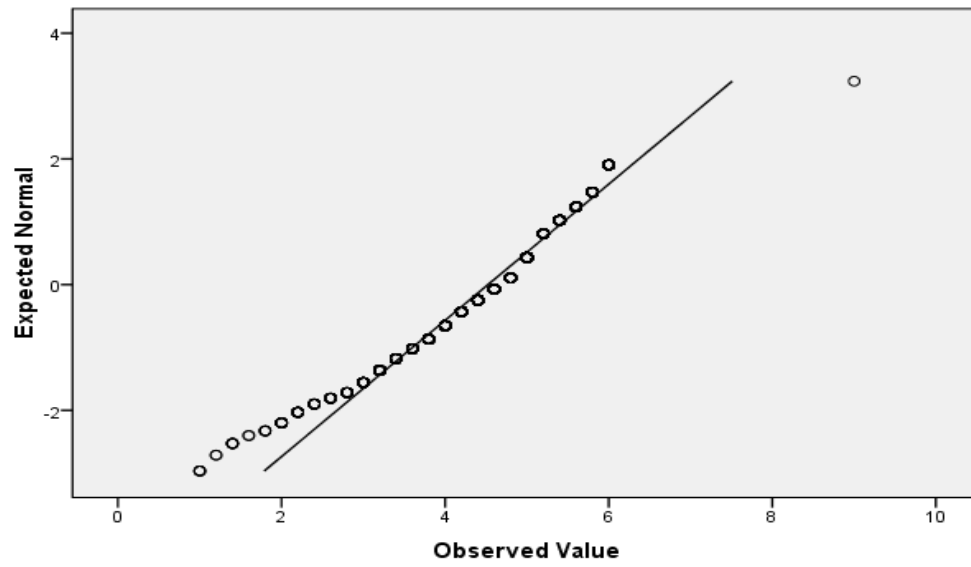
Normal Q-Q Plot of kepemimpinanstrategik



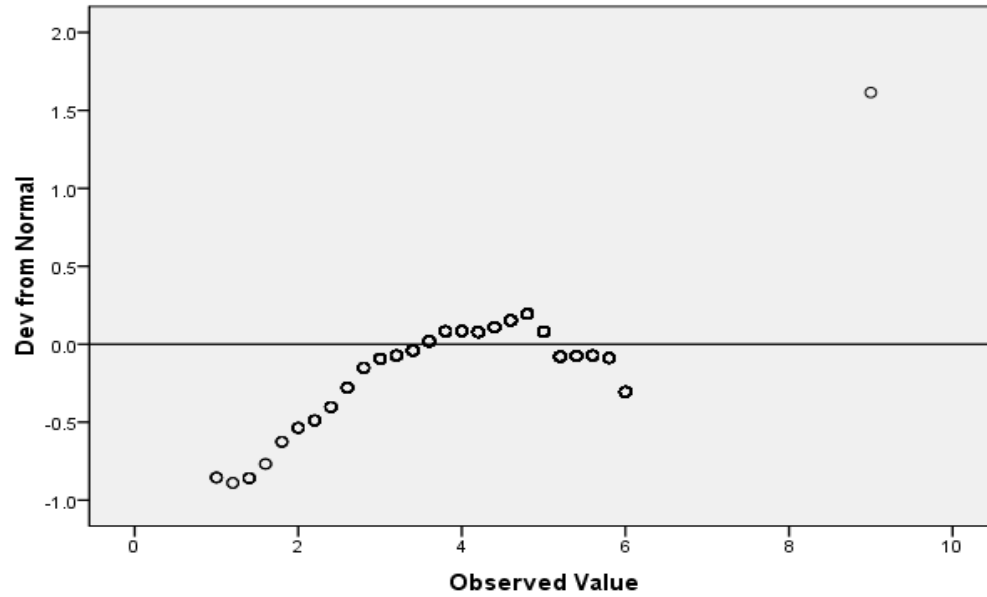
Detrended Normal Q-Q Plot of kepemimpinanstrategik



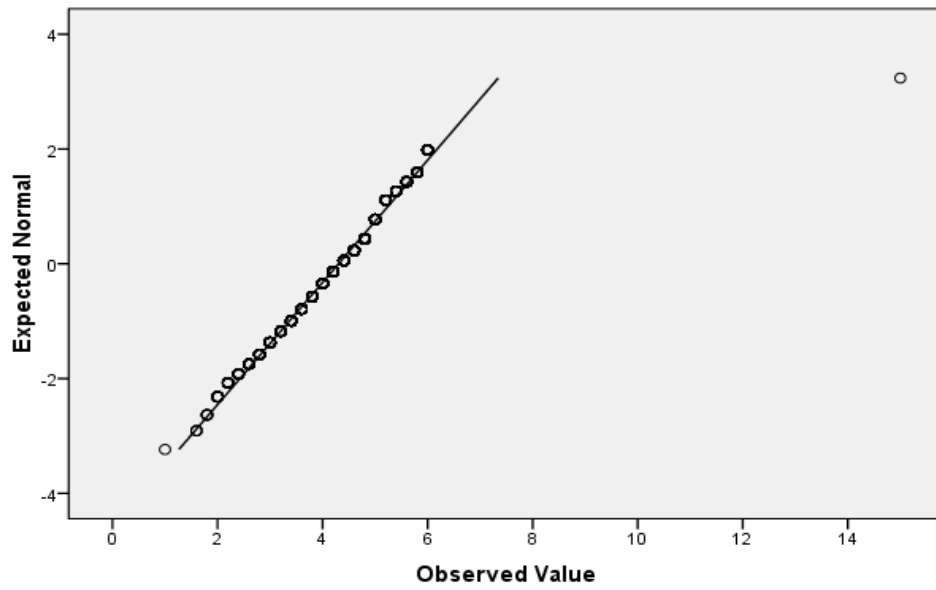
Normal Q-Q Plot of Teknologi



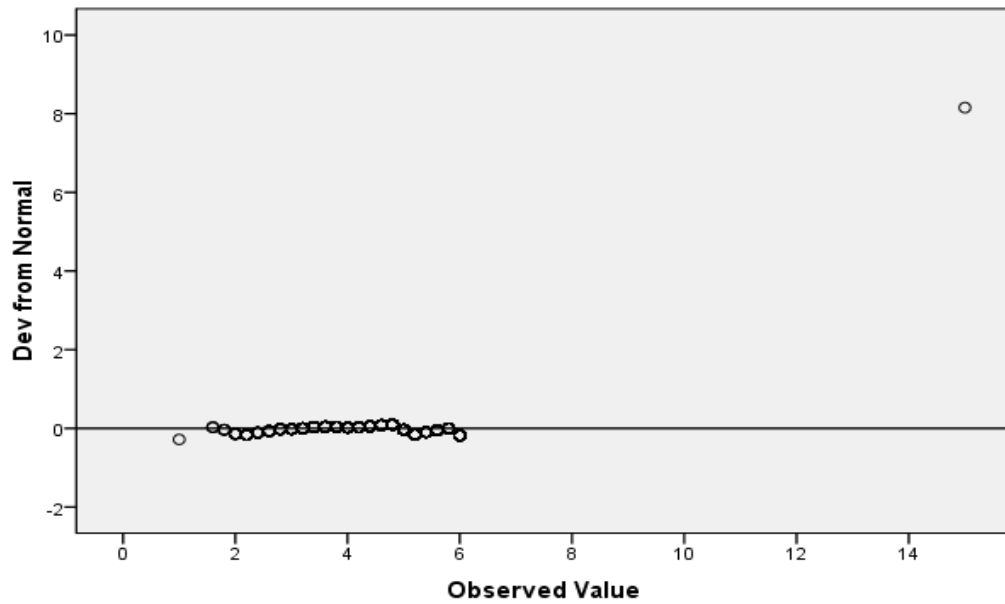
Detrended Normal Q-Q Plot of Teknologi



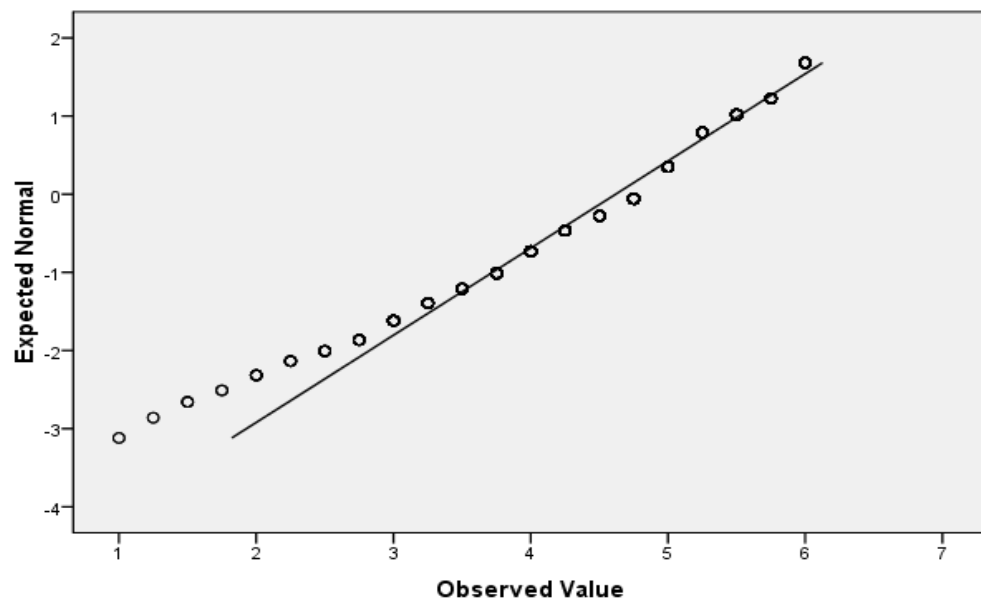
Normal Q-Q Plot of strorganisasi



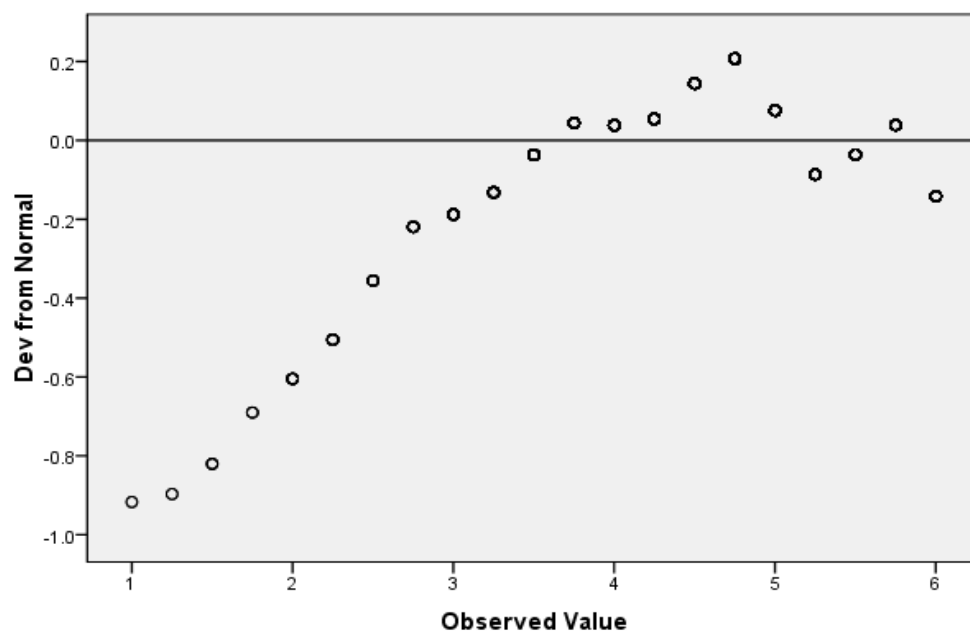
Detrended Normal Q-Q Plot of strorganisasi



Normal Q-Q Plot of Sistempenilaian

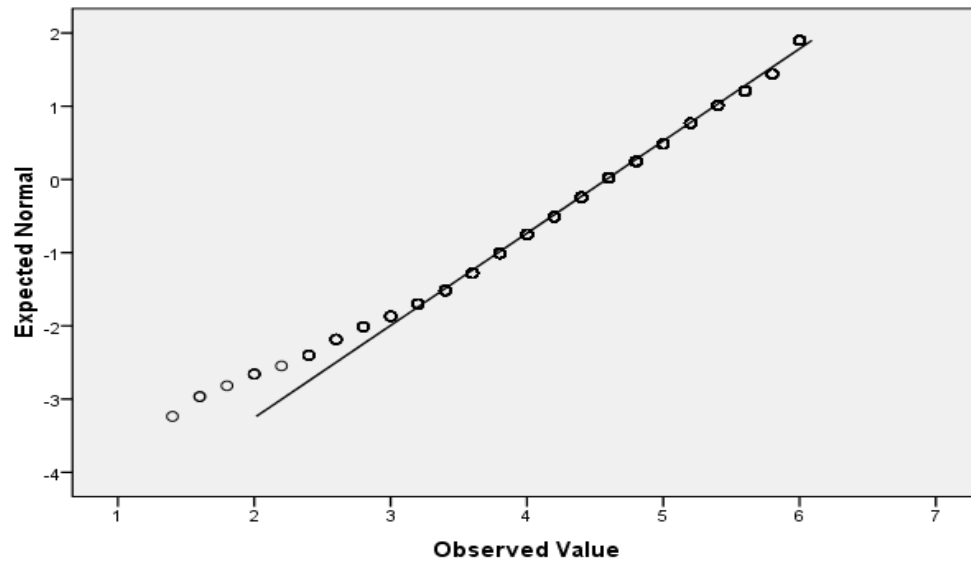


Detrended Normal Q-Q Plot of Sistempenilaian

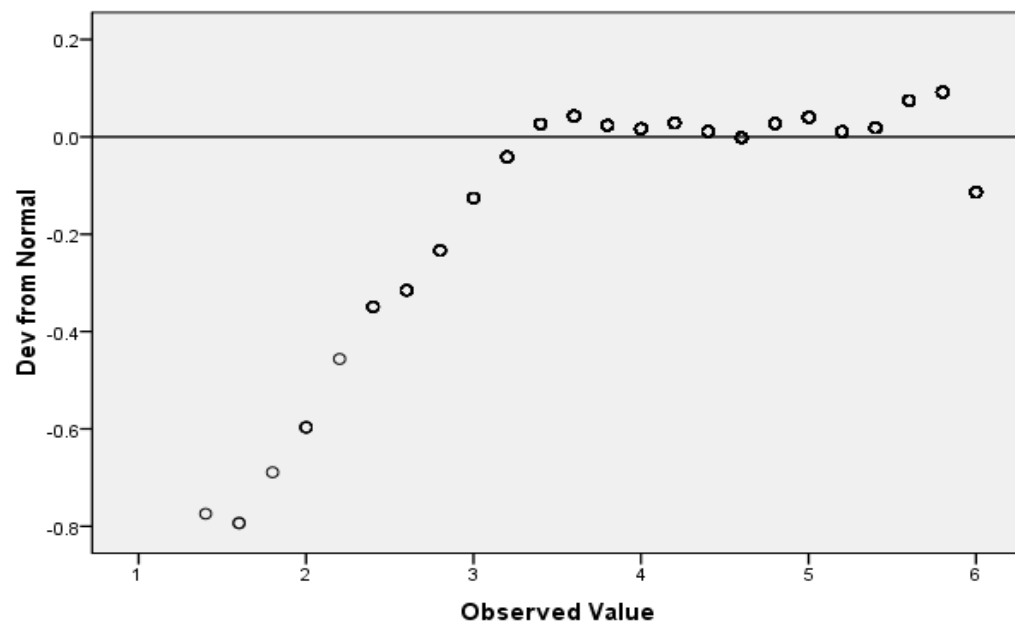


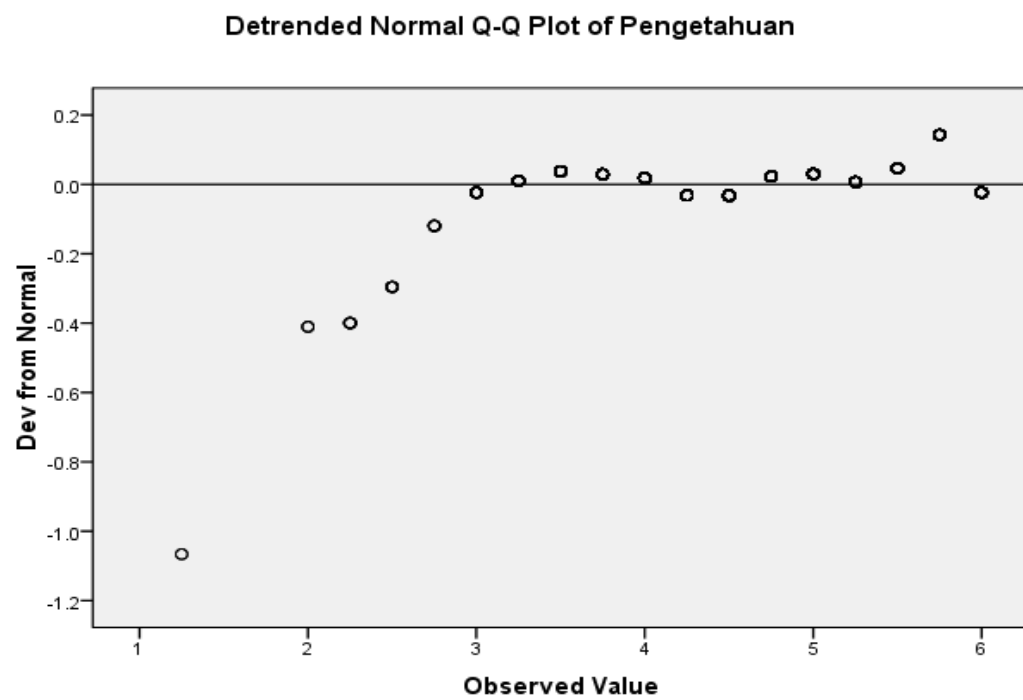
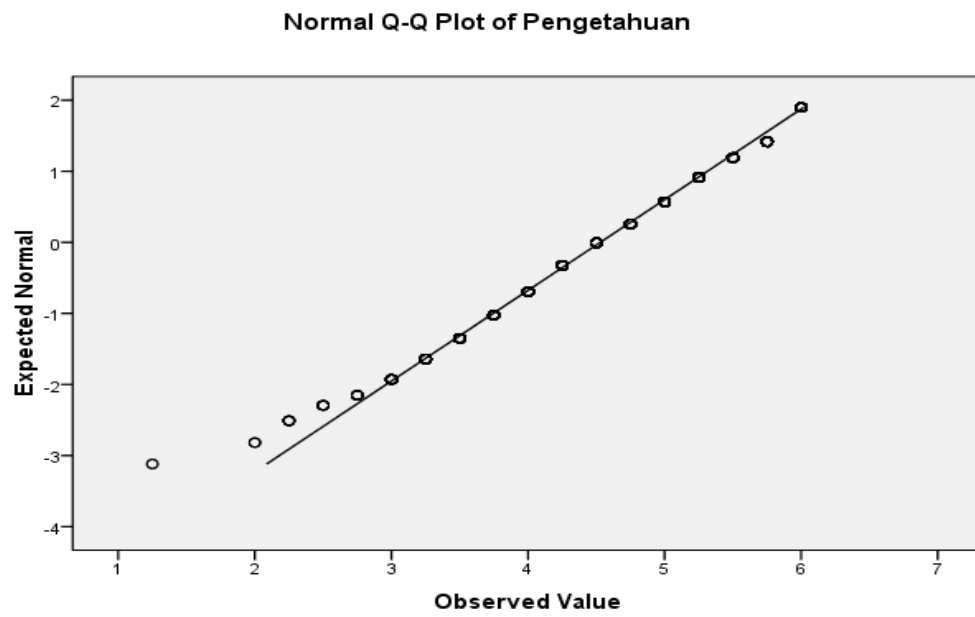


Normal Q-Q Plot of Visiseponya



Detrended Normal Q-Q Plot of Visiseponya





# Lampiran D

## Statistics

	Prestasi	Belajarpasukan	Dokumentasi	Turun kuasa
N Valid	1654	1654	1654	1654
Missing	0	0	0	0
Mean	3.0091	4.7611	4.2493	4.5530
Median	3.0000	5.0000	4.3333	4.6667
Std. Deviation	.80488	.85043	.92923	.89915
Skewness	.931	-.838	-.406	-.635
Std. Error of Skewness	.060	.060	.060	.060
Kurtosis	.862	.835	.057	.399
Std. Error of Kurtosis	.120	.120	.120	.120
Range	3.00	5.00	5.00	5.00
Minimum	2.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	5.00	6.00	6.00	6.00

## Statistics

	Rangkaian siste	Kepimpinan strategik	Struktur organisasi	Teknologi
N Valid	1654	1654	1654	1654
Missing	0	0	0	0
Mean	4.4472	4.4810	4.2980	4.52164
Median	4.6000	4.6000	4.4000	4.60000
Std. Deviation	.85186	.93304	.90131	.915949
Skewness	-.410	-.725	-.304	-.763
Std. Error of Skewness	.060	.060	.060	.060
Kurtosis	.090	.549	-.128	.755
Std. Error of Kurtosis	.120	.120	.120	.120
Range	5.00	5.00	5.00	5.000
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.000
Maximum	6.00	6.00	6.00	6.000
Percentiles 25	4.0000	4.0000	3.8000	4.00000
50	4.6000	4.6000	4.4000	4.60000
75	5.0000	5.0000	5.0000	5.00000

# Statistics

		Sistem penilaian	Visi seputra	Pengetahuan
N	Valid	1654	1654	1654
	Missing	0	0	0
Mean		4.6185	4.5827	4.5295
Median		4.7500	4.6000	4.5000
Std. Deviation		.89645	.79345	.78351
Skewness		-.695	-.333	-.199
Std. Error of Skewness		.060	.060	.060
Kurtosis		.604	.197	.120
Std. Error of Kurtosis		.120	.120	.120
Range		5.00	4.60	4.75
Minimum		1.00	1.40	1.25
Maximum		6.00	6.00	6.00
Percentiles	25	4.0000	4.0000	4.0000
	50	4.7500	4.6000	4.5000
	75	5.0625	5.2000	5.0000

Lampiran E

**Correlations**

		Prestasi	Struktur organisasi	Sistem penilaian	Visi sepunya	Pengetahuan	Belajar pasukan
Prestasi	Pearson Correlation	1	.225**	.119**	.120**	.045	.115**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.065	.000
	N	1654	1654	1654	1654	1654	1654
Struktur organisasi	Pearson Correlation	.225**	1	.743**	.617**	.557**	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	1654	1654	1654	1654	1654	1654
Sistem penilaian	Pearson Correlation	.119**	.743**	1	.653**	.611**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	1654	1654	1654	1654	1654	1654
Visi sepunya	Pearson Correlation	.120**	.617**	.653**	1	.714**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	1654	1654	1654	1654	1654	1654
Pengetahuan	Pearson Correlation	.045	.557**	.611**	.714**	1	.584**
	Sig. (2-tailed)	.065	.000	.000	.000		.000
	N	1654	1654	1654	1654	1654	1654
Belajar bebasukan	Pearson Correlation	.115**	.555**	.562**	.695**	.584**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	1654	1654	1654	1654	1654	1654

\*\*. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

**Correlations**

		Prestasi	dokumentasi	Turun kuasa	Rangkaian sistem	Kepimpinan strategik	Teknologi
Prestasi	Pearson Correlation	1	.259**	.181**	.183**	.097**	.173**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	1654	1654	1654	1654	1654	1654
dokumentasi	Pearson Correlation	.259**	1	.706**	.720**	.699**	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	1654	1654	1654	1654	1654	1654
Turun kuasa	Pearson Correlation	.181**	.706**	1	.735**	.736**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	1654	1654	1654	1654	1654	1654
Rangkaian sistem	Pearson Correlation	.183**	.720**	.735**	1	.786**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	1654	1654	1654	1654	1654	1654
Kepimpinan strategik	Pearson Correlation	.097**	.699**	.736**	.786**	1	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	1654	1654	1654	1654	1654	1654
Teknologi	Pearson Correlation	.173**	.601**	.574**	.656**	.657**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	1654	1654	1654	1654	1654	1654

\*\*. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

## Lampiran F

### Correlations

		pentadbiran	profesionalisme	pengajaran	Prestasi
pentadbiran	Pearson Correlation	1	.874**	.840**	.179**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	1654	1654	1654	1654
profesionalisme	Pearson Correlation	.874**	1	.772**	.212**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	1654	1654	1654	1654
pengajaran	Pearson Correlation	.840**	.772**	1	.134**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	1654	1654	1654	1654
Prestasi	Pearson Correlation	.179**	.212**	.134**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	1654	1654	1654	1654

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.218 <sup>a</sup>	.047	.046	.78632

a. Predictors: (Constant), pengajaran, profesionalisme, pentadbiran

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.666	3	16.889	27.315	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1020.198	1650	.618		
	Total	1070.864	1653			

a. Predictors: (Constant), pengajaran, profesionalisme, pentadbiran

b. Dependent Variable: Prestasi

### Coefficients<sup>a</sup>

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.118	.124		17.112	.000		
	pentadbiran	.036	.061	.034	.580	.562	.169	5.934
	profesionalisme	.259	.052	.250	5.007	.000	.231	4.320
	pengajaran	-.094	.048	-.088	-1.959	.050	.288	3.478

a. Dependent Variable: Prestas

#### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimen n	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	pentadbiran	profesionalisme	pengajaran
1	1	3.972	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.019	14.502	.96	.03	.04	.02
	3	.006	25.136	.02	.00	.42	.72
	4	.003	35.464	.01	.97	.54	.27

a. Dependent Variable: Prestasi



Pengetahuan	Pe	ng	eta	hu	an	Visi	Sis	str	Te	ke	Ra	Tur	do	Bel	Pre
Visisepunya						se	te	org	kn	pim	ng	un	ku	aja	sta
Sistempenilaian						pu	mp	ani	olo	pin	kai	kua	me	rpa	si
strorganisasi						nya	eni	sas	gi	ans	ans	sa	nta	suk	si
Teknologi										t...	i...		si	an	
kepimpinanstrategik															
Rangkaiansistem															
Turunkuasa															
dokumentasi															
Belajarpasukan															
Prestasi															

***Regression Weights: (Group number 1 - Default model)***

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Pres<--Belajarpasukan	-.072	.022	-3.279	.001	
Pres<--dokumentasi	.245	.020	12.255	***	
Pres<--Turunkuasa	.058	.021	2.794	.005	
Pres<--Rangkaian sistem	.090	.022	4.114	***	
Pres<--kepimpinan strate	-.248	.020	-12.437	***	
Pres<--Teknologi	.067	.020	3.290	.001	
Pres<--strorganisasi	.178	.021	8.625	***	
Pres<--Sistem penilaian	-.075	.021	-3.638	***	
Pres<--Visi seputra	.079	.023	3.373	***	
Pres<--Pengetahuan	-.137	.024	-5.775	***	

**UNIVERSITI MALAYA**  
**LAPORAN PEMBETULAN TESIS/DISERTASI**

NAMA: KOH LEE CHIN

NO. MATRIK : YHA 050001

SEMESTER: 2

PROGRAM: PHD

TAJUK TESIS: **CIRI-CIRI ORGANISASI PEMBELAJARAN MENGIKUT PERSEPSI GURU DI SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH DI MALAYSIA.**

SESI: 2013/2014

PEMBETULAN YANG DIKEHENDAKI OLEH PEMERIKSA				Komen/ Pembetulan yang dilakukan oleh calon	Komen/ Pengesahan Penyelia	Komen/ Pengesahan Pemeriksa Dalam
Bahagian/Bab	Halaman	Komen				
		<b><u>Pemeriksa 1</u></b> (PROF.DR.CHAN YUEN FOOK)	<b><u>Cadangan Penambahbaikan</u></b>			
1. OBJEKTIF PENYELIDIKAN:	m/s 19	Objektif penyelidikan tidak tercapai sepenuhnya dan banyak penambahbaikan diperlukan.	Objektif dan soalan kajian perlu diperbaiki. Gunakan “mengenalpasti” untuk menggantikan “mengetahui” dan “melihat”.	Objektif kajian telah disusun semula. Perkataan mengetahui telah ditukar kepada mengenalpasti.		
2. KAEDAH PENYELIDIKAN dan METODOLOGI	m/s 25  m/s 82-83	Cara pencerakinan/adaptasi pemboleh ubah dalam Kerangka Konsep Kajian adalah tidak jelas.  Prestasi sekolah tidak dimasukkan sebagai pemboleh ubah dalam Kerangka Kajian.  Hujah pemilihan 30 buah sekolah dapat mewakili populasi tidak disokong dengan rujukan yang menyakinkan, namun pelajar harus membincangkan saiz sampel yang	Rekabentuk kajian perlu dijelaskan. Kaedah tinjauan perlu diberi penerangan lebih lanjut dalam m/s 82-83 dengan merujuk kepada sumber berwibawa seperti Ary&Jacon, Cohen &Manion, Frankel & Warren.  Sila olah semula perbincangan saiz sampel.	Telah diolah semula.		

[illegible]

		<p>memuaskan dan tidak menerangkan dapatan utama dalam rajah tersebut. Perbincangan dapatan kajian adalah kurang memuaskan sebab tidak dikaitkan dengan literature yang relevan tetapi lebih dikaitkan dengan rujukan teknik analisis (ms. 141-143).</p> <p>Secara keseluruhan cara analisis data adalah kurang sistematik dan tidak meyakinkan.</p>	<p>mempersembahkan data dengan ringkas, kemas dan bersepadu.</p> <p>Analisis normality dan linearity harus dipersembahkan di dalam Bab 3.</p> <p>Perbincangan data penyelidikan perlu disokong dengan literature yang relevan dan terkini.</p>			
4. KEPENTINGAN DAPATAN PENYELIDIKAN		<p>Tujuan penyelidikan tidak tercapai sepenuhnya sebab teknik analisis data yang digunakan adalah kurang sesuai dan perbincangan dapatan tidak disokong dengan literature yang sesuai dalam Bab 4. Hanya dari ms 141-164 terdapat rujukan untuk menyokong dapatan kajian.</p>	<p>Analisis Pearson Correlation harus digunakan untuk mengenal pasti hubungan daripada menggunakan analisis posthoc.</p> <p>Implikasi kajian dan cadangan penambahbaikan masih perlu diperbaiki.</p>	<p>Analisis <i>Posthoc Duncan</i> digunakan untuk menganalisis tahap dan perbezaan manakala untuk melihat hubungkaitan pengkaji menggunakan <i>Pearson Correlation</i>.</p>		
5. BAHAN RUJUKAN		<p>Sumber rujukan adalah agak lama. Pelajar telah mematuhi format penulisan APA untuk rujukan dan melabelkan tajuk jadual dalam kebanyakan bahagian dalam tesis.</p>	<p>Gunakan literature terkini dari tahun 2008-2012 untuk menjadikan rujukan yang disenaraikan lebih relevan.</p>	<p>Literature yang digunakan merupakan teori tokoh-tokoh Organisasi pembelajaran yang dihasilkan pada tahun tersebut jadi sudah pasti cetakan bukunya berdasarkan tahun</p>		

				teori tersebut diguna oleh para penyelidik. Kita tidak boleh mengubah teori.		
6. KAJIAN LITERASI	Bab 2.  m/s 79-81	Pelajar perlu memberi maklumat tentang perkembangan pendidikan di Malaysia supaya dapat memberi satu gambaran jelas tentang “Latar Belakang Kajian” kepada pembaca.  Terdapat banyak literature lama dalam tahun 90an. Literature tentang prestasi sekolah yang diselitkan dalam Bab 2 adalah terlalu pendek sedangkan ia merupakan satu pemboleh ubah yang penting dalam kajian. Persembahan literature yang terlalu naratif tidak menunjukkan kefahaman penyelidik tentang isu yang dikaji.	Pernyataan Masalah dalam Bab 1 perlu disokong dengan rujukan yang relevan.  Sila tambah rujukan terkini dari tahun 2008-2012 ke dalam keseluruhan tesis untuk menjadikan rujukan anda terkini.  Tinjauan dan adunan literature mengikut pemboleh ubah yang lebih bersepadu diperlukan dalam Bab 2.  Literature Prestasi sekolah perlu ditambah.  Pengolahan Kerangka Teoretikal dalam m/s 79-81 perlu dimurnikan supaya dapat menggambarkan fokus dalam kajian.  Dalam Jadual 2.3 tentang Gabungan Ciri-ciri organisasi pembelajar, pelajar harus mengenal	Telah Dibaiki  Telah Dibaiki  Telah Dibaiki  Telah Ditambah  Telah dihuraikan dalam Bab 3		

			<p>pasti persamaan dan perbezaan di antara keempat-empat model yang digabungjalinkan.</p> <p>Pelajar perlu membincangkan apakah ciri yang dipilih dan apakah ciri yang disingkirkan dalam Kerangka Kajian anda.</p>			
<b>7. ULASAN TENTANG KEMUNGKINAN PENERBITAN</b>		Hasil kajian dari tesis ini boleh diterbitkan dengan membuat penambahbaikan yang sewajarnya dalam penulisan, teknik analisis dan diperkukuh dengan perbincangan.	Perbaiki teknik analisis dan tambahkan literature yang terkini serta meningkatkan penggunaan Bahasa. Litetarur terkini dari jurnal dan tesis diperlukan untuk menjadikan perbincangan dalam tesis lebih relevan dan meyakinkan.	Telah dibaiki		
<b>8. KESESUAIAN TAJUK TESIS</b>		Perlu diolah semula untuk menggambarkan pemboleh ubah, konteks dan subjek kajian.	Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran Mengikut Persepsi Guru Di Sekolah-Sekolah Menengah Di Malaysia.	Telah Diubah		
<b>9. PERSEMBAHAN</b>		Persembahan tesis adalah memuaskan tetapi masih boleh diperbaiki. Maklumat dari ms. 15-18 adalah kurang jelas sama ada untuk Definisi Operasi atau Pernyataan Masalah. Rumusan Kajian di Bab5 tidak diolah dengan tepat dan telah campur aduk dengan Perbincangan (ms. 175). Pelajar keliru tentang perbincangan dan rumusan kajian dalam Bab 5. Literatur tidak diperlukan dalam Rumusan Kajian	Rumusan Kajian di Bab 5 harus merangkumi tujuan kajian, literature penting, method, dan dapatan utama. implikasi kajian dan praktikal serta kesimpulan masih boleh dibaiki.			

		(ms. 165-179).				
10. Aspek Mekanis		Penggunaan tatabahasa masih boleh dipertingkatkan lagi.	Elakkan ayat tergantung contoh di ms. 1 dan ms. 66. Membuat pernyataan yang lebih tepat. Cthnya di ms. 2. Elakkan menggunakan istilah “akan” dalam Bab 1 (ms. 3) dan Bab 3 (ms. 82,97) sebab kajian anda telah dilaksanakan.	Telah dibaiki		
11. Ulasan Tambahan jika ada:	Bab 5 ms. 174	<p>Abstrak dalam BM dan BI adalah memuaskan tetapi masih boleh diperbaik dari aspek pelaporan dapatan utama. andaian-andaian dalam ms.33 masih boleh diperbaik. (sila rujuk tesis disemak).</p> <p>Pelajar keliru dengan penggunaan istilah Kerangka Kajian (ms. 26) dan Kerangka Teoretikal (ms.79-81).</p> <p>Pelajar perlu menjelaskan mengapa menggunakan analisis Duncan (<i>posthoc analysis</i>) untuk menjawab soalan kajian.</p> <p>Mengapa terdapat dapatan kajian dalam Bab 5</p>		<p>Telah dibaiki</p> <p><i>Analisis Posthoc Duncan</i> digunakan untuk menganalisis tahap dan perbezaan.</p> <p>Telah dibuang</p>		



Bahagian/Bab	Halaman	Komen		Komen/ Pembetulan yang dilakukan oleh calon	Komen/ Pengesahan Penyelia	Komen/ Pengesahan Pemeriksa Dalam
		<b>Pemeriksa 2</b> <b>(DR. HAMIDAH BT YUSUF-UPSI)</b>	Cadangan Penambahbaikan oleh pemeriksa			
1. OBJEKTIF PENYELIDIKAN:		Objektif penyelidikan perlu ditambah baik untuk memudahkan penyelidikan.		Telah ditambah baik.		
2. KAEDAH PENYELIDIKAN dan METODOLOGI		Kaedah penyelidikan boleh dimantapkan lagi.				
3. ANALISIS PENYELIDIKAN		Analisis perlu lebih teratur dan sistematik untuk memudahkan pemahaman pembaca.		Sederhana		
4. KEPENTINGAN DAPATAN PENYELIDIKAN		Ada dapatan kajian yang tidak jelas.				
5. BAHAN RUJUKAN		Bahan rujukan perlu <i>up-to-date</i> .		-		
6. KAJIAN LITERASI				-		
7. ULASAN TENTANG KEMUNGKINA N PENERBITAN		Perlu ditambahbaik sebelum diterbitkan.		Pengkaji telah melakukan analisis semula		
8. KESESUAIAN TAJUK TESIS		Dicadangkan ditambah baik. Tajuk tesis tidak menjelaskan <i>dependent variable</i> (angkubah berdasar)	Ciri-ciri Organisasi pembelajaran dan Pengaruhnya terhadap prestasi Sekolah-Sekolah Menengah di Malaysia.	Telah diubah mengikut cadangan pemeriksa 1		
9. PERSEMBAHA N		Ada perbincangan di Bab 4 boleh diletakkan dalam Bab 5.		Telah dilakukan		

10. ASPEK MEKANIS		<p>Banyak aspek yang perlu dilihat semula.</p> <p><b><u>Kandungan :</u></b></p> <p>iv 2.3.3 spacing 2.3.4 spacing</p> <p>v. 4.4. ada titik</p> <p><b><u>Senarai Jadual:</u></b></p> <p>viii. 3.5 ejaan <b>instrumens</b> 3.8 ejaan <b>instrumens</b> 4.2 spacing</p> <p><b><u>Senarai Singkatan:</u></b></p> <p>xi sosio-Economy Status</p> <p><b><u>Abstrak:</u></b></p> <p>xii SPSS bukan analisis cuma alat untuk menganalisis. Baiki balik dapatan kajian disesuaikan dengan bab 4 yang dibetulkan.</p>	<p>viii. instrumen</p> <p>xi. status sosioekonomi</p> <p>Baiki <i>abstract</i> sekali.</p>	<p>Telah diubah</p> <p>Telah dibaiki</p> <p>Telah dibaiki</p> <p>Ya</p>		
<p>Bab1- Pengenalan:</p> <p>Latar Belakang Kajian: (m/s 10-11):</p>	<p>Halaman 1-10</p> <p>Halaman m/s 10-11</p>	<p>Para 1- tidak memberi fokus kepada tajuk kajian. Keseluruhan bahagian pengenalan tidak menunjukkan sintesis pembacaan yang luas dan tidak memberi fokus kepada tajuk kajian. Ada juga para yang tidak merujuk kepada pembacaan atau tiada rujukan.</p> <p>Latar belakang kajian memberi fokus kepada lokasi kajian tidak kepada tajuk kajian yang membawa kepada permasalahan kajian.</p> <p>Dalam para akhir “ berdasarkan kajian literature, dan kajian-kajian yang</p>		<p>Memang ada rujukan tetapi kadang-kadang lupa untuk mencatat buku/jurnal tersebut.</p>		

		dilakukan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu didapati ciri-ciri tersebut ada hubungkaitannya dengan keberkesanan sesebuah sekolah”.				
Pernyataan Masalah:		<p>1. Permasalahan Kajian terlalu panjang dan tidak menjelaskan permasalahan untuk kajian ini. Para 1 tidak menjelaskan masalah cuma memberi ulasan yang tidak dikaitkan dengan rujukan yang konkrit. Quotation yang digunakan tidak dinyatakan muka suratnya.</p> <p>2. <b>Para 2</b>, tidak berkait dengan para 1 dan para 2,3,4,5,6 tidak menunjukkan permasalahan hanya penjelasan dan penerangan. Para 7 menyatakan faktor-faktor yang menentukan kecemerlangan. Para 8 tidak coherence dengan para-para sebelumnya.</p> <p>3. <b>Para 9</b> –“daripada tinjauan awal yang dibuat didapati kebanyakan guru termasuk pentadbir sekolah kurang memahami konsep dan kepentingan pembelajaran ke atas prestasi dan kemajuan sekolah secara keseluruhannya. Tiada bukti kepada pernyataan ini. <b>Perlu rujukan.</b></p> <p>4. Tidak jelas mengapa pengkaji hendak menjalankan kajian ini.? Dan seterusnya menggunakan model yang dinyatakan. Dimensi yang digunakan tidak disentuh secara khusus dalam permasalahan</p>		Sudah dibetulkan pernyataan tersebut.		

		<p>kajian ini.</p> <p>Ciri organisasi yang disenaraikan tidak dikaitkan dengan permasalahan kajian dan lebih berbentuk definisi dan tidak sesuai diletakkan dalam pernyataan masalah. (halaman 15-18).</p> <p><b><u>Objektif Kajian:</u></b></p> <p>1. Penggunaan kata kerja perlu dikaji semula seperti “melihat”, “mengetahui”.  <b>Dicadangkan menggunakan perkataan seperti “mengenal pasti” dan “menentukan”.</b>  (Halaman 18-19)</p> <p>2. Para pengenalan –“diperolehi “tukar kepada “<b>diperoleh</b>”. Juga istilah kurang difahami “<b>menyerupai organisasi pembelajaran</b>”.</p> <p>3. Objektif 4,5,6 boleh dicantum sekali sebab analisisnya dibuat sekali.</p>		Sudah ditukar		
	Halaman 19-20	<p><b><u>Soalan Kajian:</u></b></p> <p>1. Soalan kajian mestilah disusun selari dengan objektif kajian.</p>				
		<p><b><u>Hipotesis Kajian:</u></b></p> <p>Tidak disenaraikan.</p>				
	Halaman 20-22	<p><b><u>Kepentingan Kajian :</u></b></p> <p>1. Penggunaan istilah perlu diselarikan dengan objektif kajian. Kajian tidak mengkaji “sejauhmana” cuma “tahap”.  2. Kajian ini juga tidak mengkaji tentang kewujudan ciri organisasi pembelajaran</p>		Tahap		

		<p>secara sistematik.. dan tidak akan meningkatkan prestasi pelajar. Tidak ada dalam skop kajian.</p> <p>3. Kajian ini juga <b>tidak mengkaji sumbangan</b> organisasi pembelajaran <b>hanya hubungan antara ciri organisasi dengan prestasi.</b></p> <p>4. Para 3- Kajian ini tidak mengemukakan model baharu yang diterangkan.</p>				
<b><u>(m/s 23-25):</u></b>		<p><b><u>Kerangka Kajian</u></b></p> <p>Mengapakah 10 ciri ini digunakan?</p>		10 ciri sahaja kerana berlaku pertindihan maksud .		
<b><u>(m/s 26</u></b>		<p><b><u>Delimitasi Kajian</u></b></p> <p>1. Ayat 1- Kajian ini tidak melibatkan semua sekolah di Malaysia-cuma sekolah menengah sahaja.</p> <p>2. Kenapa pilih guru yang mengajar antara 5-21 tahun lebih sahaja?</p> <p>3. Mengapa 30 orang guru sahaja bagi setiap sekolah?</p> <p>4. Kenapa SPM sahaja? Dan kenapa prestasi 3 tahun sahaja.</p>		<p>Skop kajian untuk mengelakkan ketidakupayaan kos dan masa.</p> <p>Berfokus kepada SPM sahaja.</p>		
<b><u>m/s 26-33</u></b>		<p><b><u>Takrifan Istilah):</u></b></p> <p>1. Muka surat 15-18 juga takrifan istilah. Kajian ini tidak ada definisi operasi seperti yang dinyatakan di para Bab1 Pendahuluan :hal.37)</p>	Perlu ada definisi operasi- apa definisi yang digunakan dalam kajian ini?	-		
<b><u>m/s 33-34</u></b>		<p><b><u>Andaian-andaian</u></b></p> <p>Bagaimanakah andaian-andaian yang disenaraikan boleh membantu kajian ini?</p>	Mungkin dilihat semula ketiga-tiga andaian ini.			

<u><b>m/s 34-35:</b></u>		<b>Batasan Kajian (Limitasi Kajian)</b> Kenapa ada tajuk delimitasi dan limitasi kajian 12a nada andaian? Terdapat kesalahan ejaan.		telah ditukarkan kepada skop kajian		
	<u><b>m/s 38-81</b></u>  hlm 78-79	<b>BAB 2</b> 1. Secara umumnya , bab ini hanya memberikan penerangan, <b>tidak ada argument dan penilaian</b> . Semasa memberi penerangan juga, pengkaji tidak ada membuat analisis dan sintesis kerana kebanyakan para hanya mengutarakan 1 rujukan sahaja. 2. Selain itu, pengkaji tidak menghubungkan ciri-ciri yang dikaji dengan prestasi. Cuma ada satu para sahaja tentang prestasi. 3. Pembacaan pengkaji dalam tajuk ini masih boleh ditambah baik untuk menjadikannya lebih mantap. 4. Bagi quotation yang digunakan, nyatakan m/s yang dirujuk. 5. Perlu lihat format; spacing, ejaan dan symbol ini ( ) di banyak tempat. 6. Ada rujukan tiada dalam senarai rujukan, rujukan terlalu lama (tidak ada lima tahun kebelakangan). Ada rujukan 1996a, tetapi dalam senarai cuma ada 1 rujukan sahaja.		Telah merujuk kepada format APA.		
		Tajuk rajah ialah “perkembangan organisasi menurut Hitt (1995). Tetapi dalam rajah terselit juga Peter Senge tahun 2000. Yang melebihi tahun 1995!  Organisasi para perlu dilihat semula , ada beberapa para cuma mengandungi		Tidak faham komen pemeriksa		

		satu ayat sahaja.				
		Tidak ada tajuk. Tindakan Gesaan ada dwibahasa tetapi untuk tajuk cuma ada dalam Bahasa Inggeris.		Sudah dimasukkan tajuk.		
		Jadual adalah berdasarkan sumber skunder, sebagai seorang pelajar Phd sepatutnya menyediakan jadual analisis sendiri daripada pembacaan sendiri.		Telah diubah kepada Format simple 1		
		1. Cuma ada 3 sahaja kajian yang dirujuk iaitu yang dijalankan pada tahun 2001,2002, dan 2006. 2. Tiada kajian dalam negeri ?				
		1. Kenapa ada 2.5.1 Pendahuluan; 2. Kenapa tajuk 2.5 sama dengan 2.5.2. 3. Para pertama 2.5.2- “berdasarkan sorotan literature organisasi pembelajaran didapati mempunyai kaitan dengan keberkesanan sekolah terutamanya dari aspek prestasi sekolah...” (pada pandangan pemeriksa tidak banyak yang dibincangkan dalam bahagian ini)				
		Kenapa empat model sahaja yang digunakan?		Ya untuk mengelakkan ketidakupayaan masa dan kos.		
<b>BAB 3</b> <b>m/s 82-104)</b>						
		1. “ ....kajian ini merupakan gabungan kajian berbentuk kuantitatif dan kualitatif...”. Pada pandangan pemeriksa	Skala Likert enam mata digunakan dalam instrumen	Pengkaji telah mengikut formula		

		<p>tidak ada kaedah kualitatif yang digunakan. Cuma ada teknik kutipan data secara soalan berstruktur.</p> <p>2. Pengkaji mengklasifikasikan skala likert kepada rendah (1 hingga 2), sederhana (3 hingga 4) dan tinggi (5 hingga 6) bagi memudahkan penentuan tahap diperoleh apabila analisis dibuat.</p> <p><b>Atas dasar apakah pembahagian ini dibuat dan merujuk kepada pengkaji mana?</b></p> <p>3. Data yang dianalisis pastinya ada perpuluhan, pembahagian yang dibuat tidak mengambil kira perkara ini.</p>	<p>kajian dan pengkaji menentukan tiga tahap untuk membuat interpretasi skor min. Formula berikut untuk menentukan tiga tahap interpretasi untuk skala 6:</p> $(6-1)/3 = 5/3 = 1.67$ <p>Di mana: 6=skor tertinggi dalam skala Likert lima mata; dan 1= skor terendah dalam skala Likert 5 mata. 3=tahap yang ditentukan.</p> <p>1.67 = sela kelas bagi setiap kelas. Jadi menggunakan formula di atas, interpretasi skor min adalah seperti berikut:</p> <p><b>1.00-2.67 = tahap rendah</b>  <b>2.68-4.35 = tahap sederhana</b>  <b>4.36-6.00 = tahap tinggi</b>  (Rujuk Pallant)</p>	yang dicadangkan. (Chua, 2006)		
		<p>1. "Populasi bagi kajian ini terdiri daripada guru-guru dan pengetua sekolah-sekolah di seluruh negara." Apakah unit analisis untuk kajian ini? Sekolah atau guru?</p> <p>2. Pembolehubah bergantung adalah prestasi yang bersandar kepada sekolah, sepatutnya populasi adalah sekolah bukan guru?</p>	Perlu yakin dengan populasi kajian.	Guru-guru sahaja		
		Pengkaji menerangkan keperluan sampel kajian tetapi tidak menjelaskan sampel kajian yang digunakan.	Perlu nyatakan dengan jelas sampel kajian daripada populasi yang dipilih.	Telah diuraikan dengan terperinci.		



		<p>1. Responden dipilih daripada sampel bukan daripada populasi.</p> <p>2. Persampelan yang dipilih adalah secara rawak mudah tetapi tidak dijelaskan bagaimana persampelan rawak mudah dibuat.</p> <p>3. Pemilihan guru yang dibuat secara rawak daripada setiap sekolah adalah tidak tepat untuk kajian ini dan dapatan kajian boleh dipertikaikan.</p>	<p>Istilah populasi, sampel dan responden perlu jelas.</p> <p>Kajian tidak boleh menggunakan sebarang guru-perlu pilih guru Tingkatan 5 sahaja baru boleh dikorelasikan dengan prestasi Tingkatan 5. pemilihan sampel tidak tepat. Kajian ini menggunakan keputusan SPM sebagai prestasi, sepatutnya cuma guru yang mengajar Tingkatan 5 sahaja dipilih untuk dikaji barulah ciri organisasi pembelajaran itu tepat dengan keputusan SPM.</p>	<p>Telah dihuraikan semula.</p> <p>Tidak boleh menggunakan pelajar Tingkatan 5 kerana seluruh warga sekolah terlibat dalam amalan organisasi pembelajaran. Keputusan SPM hanya sebagai salah satu benchmark untuk mengukur kecemerlangan sekolah.</p>		
		<p>Bagi tujuan kajian ini, sebanyak 6450 soal selidik. Mengapakah 6450 soal selidik?</p>	<p>43 buah sekolah X 50 guru =2150 soal selidik .</p>	<p>Kesilapan pengiraan telah dibetulkan</p>		
		<p><b><u>Bahagian A (M/S 88):</u></b>            “Soal selidik tersebut telah diubah suai supaya selarass dengan objektif kajian ini.”            Ubah suaian yang dibuat tidak dijelaskan.</p> <p><b>M/S 89:</b> Analisis soal selidik yang dinyatakan tidak berasaskan kepada rujukan. Apakah asas kepada analisis yang dibuat?</p>	<p>Perlu senaraikan hipotesis .</p>	<p>Hipotesis dibuang atas nasihat daripada penyeli(stail lama)</p>		
	<b>m/s 90</b>	<p><b>m/s 90:</b> Open-ended questions- tidak dijelaskan bagaimana soalan dibentuk, bagaimana disahkan dan bagaimana dianalisis?</p>	<p>Perlu dilampirkan komen penilai dan penambahbaikan yang dibuat.</p>			

	m/s 90	Mengapakah menggunakan 3 tahun sahaja prestasi SPM? Mengapa menggunakan prestasi tahun 2005,2006 dan 2007?. Sepatutnya data tahun 2010,2011,2012.	Perlu ada reliability untuk ketiga-tiga konstruk tersebut.	Ikut penarafan yang dilakukan oleh Jemaah Nazir. Tiga tahun memadai.		
		Prestasi kedua-dua buah sekolah tidak setara untuk dibandingkan. Sekolah harian dan sekolah berasrama penuh	Perlu ada reliability untuk ketiga-tiga konstruk tersebut.			
		1.Peningkatan Prestasi , U dalam tempoh 2004 hingga 2006.  2. Kemerosotan Prestasi D dalam tempoh 2004 hingga 2006”		Ini contoh pengiraan sahaja.		
		1. “ Pengumpulan data primary bagi kajian ini dibuat melau <i>open ended questions</i> dan pengedaran soalselidik kepada responden yang terpilih. Kaedah ini dipilih untuk membolehkan pengkaji mendapatkan respons yang cepat daripada mereka”. Pernyataan di atas memerlukan penjelasan-seperti tidak mengikut prosedur yang sebenar?				
		“Kerangka sampel kajian ini adalah berjumlah 4,257 orang dari 43 buah sekolah di seluruh negara”		Hanya 43 buah sekolah dan minimum 30 orang guru setiap sekolah.		
		Para 2 –“SEM” digunakan bagi menguji hipotesis-hipotesis dalam kajian ini.” Tiada hipotesis yang disenaraikan dalam kajian ini.		jika kajian menjawab soalan kajian itu sudah memadai.		
		“Dalam kajian ini soal selidik telah diubahsuai berdasarkan komen dan pandangan daripada beberapa orang ahli akademik agar soal selidik berkenaan benar-benar merangkumi semua elemen				

		berkaitan angkuabah dalam sektor pendidikan.”				
		3 lagi konstruk tidak disahkan iaitu kepimpinan dan pentadbiran, pembangunan profesionalisme guru ;pengajaran dan pembelajaran.	Soalan 2 dianalisis selepas soalan 3.	Telah dibetulkan		
		3 lagi konstruk tidak diuji kebolehpercayaannya iaitu kepimpinan dan pentadbiran, pembangunan profesionalisme guru, pengajaran dan pembelajaran.	Tahap sederhana	Telah dibetulkan		
		Tidak dinyatakan bagaimana setiap soalan kajian dianalisis secara terperinci.	Hubungan antara ciri organisasi dengan prestasi memerlukan jadual korelasi!	Telah dimasukkan jadual korelasi pada muka surat_____		
		Keseluruhannya data yang dianalisis tidak sistematik dan susah untuk memahaminya. Selain itu banyak kesimpulan yang dibuat tidak berasaskan data yang dianalisis.	Perlu ada analisis jenis sekolah dan ciri organisasi pembelajaran.	i. Tiada dalam soalan kajian. ii. Unit analisis kajian ini adalah institusi tetapi pola organisasi pembelajaran adalah berdasarkan respon guru.		
<b>M/s 105</b>		Baiki objektif seperti yang dinyatakan dalam Bab1.		Telah dibetulkan		
		Maklumat ini repetitive daripada jadual 4.1 hingga 4.7.		Telah dibuang		
		“Nilai min keseluruhan adalah pada tahap 4.6’... <b>tidak ada jadual menunjukkan ini!</b> “Dapatan tersebut menunjukkan bahawa tahap ciri organisasi pembelajaran sekolah-sekolah menengah di Malaysia berada pada tahap sederhana tinggi.”. <b>Berdasarkan jadual 4.9 – tidak ada tahap sederhana tinggi!</b>		Telah dibetulkan semuanya tahap tinggi.		

		Tidak ada jadual yang menunjukkan hubungan antara ciri organisasi dengan prestasi. Jadual 4.10 menjelaskan tahap ciri organisasi yang sepatutnya dijelaskan dalam Soalan 1.		Ada di muka surat 165.		
		...tahap sederhana tinggi (4.61) ...tahap sederhana (4.34). kenapa tahap yang berbeza? Kedua-dua dalam kumpulan yang sama!				
		Bagi setiap ciri yang dinyatakan.... <b>1. Pengetahuan</b> skor yang tinggi menunjukkan bahawa pengetahuan mempengaruhi prestasi sekolah dan begitulah sebaliknya” Apakah asas kepada kesimpulan ini? 2. Visi Sepunya dan semua ciri organisasi lain..		Telah dibetulkan		
		Perbandingan yang tidak setara.. Apa asas kepada kesimpulan yang dibuat? “kesimpulan yang dapat dibuat hasil daripada analisis data ini menunjukkan bahawa sekolah-sekolah yang mempunyai tahap ciri-ciri organisasi yang tinggi memang mempunyai prestasi yang cemerlang dan sebaliknya juga berlaku iaitu tahap ciri-ciri organisasi pembelajaran tinggi tetapi prestasinya berada pada tahap sederhana.”		Telah dibetulkan		
		Kenapa Jadual ada dalam Bab ini? Semua jadual tidak mengikut format APA. Lihat semula tahap analisis yang ditulis.		Telah diubah kepada format simple 1		
		Interpretasi analisis untuk soalan ini perlu dilihat semula begitu juga dengan kesimpulan yang dibuat.	Pindahkan ke Bab 2.	Telah dibaiki.		

		<b>Hampir semua perbezaan antara Zon menunjukkan tidak signifikan <math>p&gt;0.05</math> tetapi dianalisis sebaliknya!</b>				
		Sepatutnya berada di bab 3 di bahagian analisis data.				
		Kesimpulan yang dibuat pada akhir para 2 tidak bersandarkan dapatan kajian. Kesimpulan pada akhir ayat para 1 tidak bersandarkan dapatan kajian.				
		Kesimpulan bagi setiap analisis perlu dilihat semula... Hasil kajian korelasi cuma menunjukkan hubungan bukan pengaruh!		Telah dibaiki.		
		Kenapa perlu analisis ini?		Analisis ini bertujuan melihat hubungan antara ciri organisasi dengan prestasi sekolah.		
		Berdasarkan rajah konseptual kajian ada lagi konstruk yang tidak dianalisis dalam rajah ini?	Sederhana tinggi!			
		Perbincangan mungkin boleh dimasukkan dalam bab 5.		Telah dimasukkan		
		Lebih berbentuk sorotan literature untuk Bab 2		-		
		Konstruk ini <b>tidak dibuat kebolehppercayaan dan validity.</b>  <b><u>Berdasarkan jadual 4.3.1 konstruk profesionalisme dan pengajaran menunjukkan multicollinearity.</u></b>				
		Jadual tidak mengikut format APA		Telah dibetulkan.		
		Mengapa cuma soalan 2 sahaja dianalisis sedangkan semuanya ada 5 soalan? Bagaimana data dianalisis? Apa yang		Telah dibetulkan		

		dianalisis tidak tertera dalam jadual 4.29.				
		<p>a. Pada ayat akhir, analisis yang digunakan tidak dinyatakan , cuma alat untuk menganalisis data sahaja dinyatakan.</p> <p>b. Para 2-tahap ciri organisasi perlu dilihat semula ..begitu juga dengan para 1-ayat akhir.</p> <p>c. Para ke- 2- pembelajaran berpasukan menunjukkan min tertinggi tetapi tiada korelasi dengan prestasi..<b>yang tertinggi ialah kepemimpinan strategik...rumusan yang dibuat perlu dikaji semula.</b></p>		Telah dibuat rombakan		
		<p>“Kesimpulan yang dapat dibuat hasil daripada analisis data menunjukkan bahawa sekolah-sekolah yang mempunyai tahap organisasi yang tinggi memang mempunyai prestasi yang cemerlang tetapi situasi sebaliknya yang berlaku...”</p> <p>Bagaimana kesimpulan ini dibuat sebab tiada analisis jenis sekolah dengan ciri organisasi dibuat?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyenaraikan rujukan yang ada dalam teks sahaja.</li> <li>• Menyemak semula tahun terbitan yang berbeza antara senarai rujukan dan dalam laporan.</li> <li>• Menggunakan tujuan terkini untuk menunjukkan kajian yang terkini dan up-to-date.</li> <li>• Melengkapkan nama pengarang.</li> <li>• Memastikan tahun terbitan betul.</li> </ul> <p>Keseluruhannya dicadangkan supaya pengkaji menggunakan sumber rujukan primary bukan daripada pengkaji lain dan</p>	Telah dirumus semula.		

			pengkaji juga diminta menggunakan rujukan terkini dan edisi terkini.			
		Jadual ini tiada dalam Bab 4 . Adakah kedua-dua data itu berkorelasi dan menunjukkan signifikan?		Telah ditambah		
		Banyak perbincangan yang dibuat tidak diasaskan kepada rujukan! Dan ada yang ada rujukan tetapi tiada tahun kajian!				
		1. Penulisan perlu dimantapkan- dengan merujuk kepada model yang digunakan.  2. Dalam kepentingan kajian (muka surat 21) ada dinyatakan kajian ini mencadangkan satu model baharu....mungkin boleh dijelaskan model tersebut. 3. Perlu nyatakan cadangan daripada kajian ini.		Telah diubah		
		Perlu dijelaskan dengan lebih spesifik!				
		"Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif"... dalam kajian ini tiada kaedah kualitatif, yang ada cuma teknik kualitatif- soalan open-ended yang tidak dianalisis!				
		Ayat akhir pada para pertama tidak dikaji dan bagaimana kesimpulan boleh dibuat! <b>M/s 184</b> : Ayat pertama – cadangan atau kesimpulan???				
		Terdapat 182 rujukan yang disenaraikan, daripada bilangan tersebut sebanyak 52 rujukan tiada dalam teks. Senarai rujukan adalah untuk teks yang dirujuk di dalam laporan sahaja.		-		

		<p>Ada rujukan yang mempunyai tahun terbitan yang berbeza dengan yang ada dalam teks.</p> <p>Senarai rujukan menunjukkan lebih 88 peratus adalah rujukan yang terlalu lama iaitu berumur lebih daripada 10 tahun sedangkan tesis ini disubmit pada tahun 2013. Cuma ada 3 rujukan antara tahun 2009-2013. Secara umumnya ada 12% rujukan antara tahun 1947-1979, 12% antara 1980-1989: 46% antara tahun 1990-1999: 20% antara 2000-2009. Ini menunjukkan seolah-olah laporan ini disediakan 20 tahun yang lalu.</p> <p>Ada juga rujukan yang tidak mempunyai nama pengarang yang lengkap.</p> <p>Ada rujukan yang menggunakan tahun 1993a, sedangkan cuma ada satu sahaja rujukan bagi tahun tersebut.</p>				
		Data frekuensi tidak perlu dilampirkan sebab dah ada dalam jadual di Bab 4.		Ok		
		<p>Banyak formatting, ejaan dan ayat yang perlu dibaiki.</p> <p>Sorotan literature boleh ditambah baik.</p> <p>Metodologi boleh dipertikaikan dan membawa kepada implikasi kepada dapatan kajian.</p> <p>Analisis data tidak mantap.</p> <p>Bab 5 tidak mantap.</p>		Telah dihantar editing		



		<b><u>Pemeriksa Dalam</u></b> <b>(PROF. DATO' DR. HUSSEIN HAJI AHMAD)</b>				
		<p>a. Objektif Kajian kurang jelas tetapi boleh dimurnikan.</p> <p>b. Di Bahagian akhir iaitu Bab 5, calon tidak membincangkan dengan lebih lanjut tentang apakah ciri-ciri organisasi pembelajaran yang diadaptasi dalam konteks sekolah menengah di Malaysia.</p> <p>c. Kerangka Kajian yang diutarakan oleh calon sebenarnya merupakan <b>rangka konseptual kajian</b>. Kerangka kerja kajian berbeza dengan kerangka konseptual kajian. (Halaman 25)</p> <p>d. Takrifan Istilah yang digunakan dalam rangka konseptual kelihatan jelas dan memadai.</p>	<p>Perlu dimurnikan ke fokus yang lebih jelas lagi.</p> <p>Oleh itu Bab 5, perlu menghuraikan lebih lanjut lagi, apakah ciri-ciri yang berbeza di antara organisasi pembelajaran yang terdapat di Barat dengan yang terdapat di sekolah-sekolah Malaysia.</p>	Telah dimurnikan.		
		<p>a. Penyelidikan dilaksanakan berdasarkan survey dan analisis kuantitatif daripada sampel yang besar dan memadai. (Halaman 94)</p> <p>b. Kajian berbentuk <i>cross-sectional</i> –</p>	<p>d. Soalnya: Adakah calon telah melakukan pembetulan item-item dalam ciri-ciri ini? Ini kerana nilai cronbach alfa adalah rendah . penerimaan ini adalah rendah</p>	Apa yang dipaparkan dianalisis oleh sistem jadi tiada sebarang pembetulan		

		<p>menggunakan sampel kajian yang besar dan berdasarkan analisis <i>multivariate</i> tentang persepsi responden adalah sesuai dan sewajarnya dilakukan untuk mendapat kefahaman dan gambaran yang terkandung dalam objektif.</p> <p>c. Calon telah melaksanakan prauji intrumen untuk menentukan kesahihan dan kebolehpercayaan instrumens.</p> <p>d. Nilai Cronbach Alpha 10 ciri dikenalpasti kecuali <u>penurunan kuasa</u> hanya mencapai nilai .64.</p> <p>e. Calon perlu menunjukkan dalam jadual tentang “<i>intercorrelations</i>” bagi setiap ciri atau konstruk yang digunakan. Ini kerana, walaupun nilai Cronbach Alfa tinggi, tidak bermakna korelasi antara item-item kukuh. Dua syarat penting hendaklah dipenuhi untuk mendapat konstruk yang sah (memenuhi syarat <i>face-validity</i>, <i>content validity</i> dan <i>statistical/construct validity</i>) (Halaman 99)</p>	<p>dari segi penerimaan konvensional ukuran bidang sains sosial.</p> <p>e. Calon hendaklah menunjukkan analisis faktor (CFA) bg setiap konstruk (sama ada dalam teks atau dalam lampiran. Hubungan antara item dalam sesuatu konstruk sewajarnya tidak kurang daripada “r” korelasi 0.3 dan tidak wajar melebihi 0.75 untuk mengelakkan masalah <i>non-collinearity</i> atau <i>duplications of items</i>.</p> <p>Kesalahan besar yang perlu diperbetulkan kerana kedua-dua konsep kesahan (validity) dan kebolehpercayaan (reliability) . Halaman ini perlu dibetulkan!</p>	<p>dilakukan pada item.</p> <p>Kesemua item berkorelasi pada nilai yang sangat rendah .</p>		
	<p>Halaman 100</p> <p>(Halaman</p>	<p>f. Kesilapan besar apabila calon telah mengatakan bahawa “<b>KESAHIHAN BERMAKSUD KEBOLEHPERCAYAAN TERHADAP SESUATU UKURAN DAN SETERUSNYA</b>”.</p> <p>g. Calon menyatakan bahawa beberapa orang ahli akademik telah memberikan</p>		<p>Telah membuat semakan semula dan telah dibetulkan.</p>		

	116-123)	komen dan pandangan. (Halaman 116-123)	Perlu ada Lampiran Surat Pengesahan/Surat Komentar daripada ahli akademik tersebut.	Pernyataan tersebut telah dibuang.		
	(Halaman 127-134)	h. Soalan Kajian 2 “Adakah setiap ciri organisasi pembelajaran tersebut mempunyai hubung-kaitan dengan Prestasi Sekolah?” Soalan ini diikuti dengan 10 soalan kecil tentang 10 ciri tersebut. Tetapi pada halaman 115 calon hanya mengemukakan <b>analisis tahap ciri dalam jadual 4.10 (<i>statistic diskriptif</i>)</b> bukannya <b>statistic inferensi (<i>inferential static</i>)</b> .		Soalan kajian telah disusun semula.		
	(Halaman 145-146)	Oleh itu, analisis ini tidak tepat kerana menggunakan ukuran statistic deskriptif untuk menunjukkan hubungkaitan ( <i>relationship@correlation</i> ).		Analisis inferensi telah dilakukan.		
	(Halaman 161)	i. Calon telah mencampuradukkan Bahasa Inggeris dan Bahasa Melayu .  j. Calon menggunakan istilah yang tidak tepat. Pada baris ketiga “Rangkaian sistem mempunyai hubungan yang sedikit” sepatutnya “hubungan yang rendah”. (Halaman 161)  k. Penggunaan ‘prestasi sekolah pada nilai alfa $<0.0125$ ( $r=0.018, n=1654, p=0.0010$ SUKAR DIMENGERTIKAN MAKSUDNYA kerana nilai alfa $\alpha$ ialah nilai probability iaitu $=0.001-0.05$ yang diterima. Simbol $<$		Pearson Correlation  Semua telah dimelayukan kecuali istilah saintifik  Telah dibetulkan- hubungan yang rendah.  Telah dibetulkan		

		<p>disalah guna bagi kesemua konstruk@ciri/item.</p> <p>I. Jadual 4.3.1 tersebut menunjukkan intercorelation antara konstruk hanya perlu ditunjukkan sebahagian sahaja bukan keseluruhan format.</p>		Telah dibetulkan		
		<p>Analisis statistical deskriptif dan inferensi. Bagaimanapun beberapa kesilapan tentang analisis inferensi dapat dikenalpasti oleh pemeriksa.</p>		Telah dibetulkan		
		<p>Dapatan penyelidikan relevan dan dapat menyumbang tentang bidang tersebut namun kualiti penyampaian perlu diperbaiki.</p>	Kualiti penyampaian perlu diperbaiki.	Telah dibetulkan apa yang sepatutnya		
		<p>Rujukan bahan terfokus dan relevan serta terkini dan mengikut format APA.</p>		-		
		<p>Sorotan literature merangkumi bidang-bidang yang relevan dan terfokus dan berkaitan dengan bidang kajian penyelidik.</p>		-		
		<p>Sekiranya analisis kuantitatif dapat diperbaiki dan dimurnikan, hasil kajian wajar diterbitkan.</p>		-		
		<p>Tajuk tesis sesuai dengan kandungan dan analisis penyelidikan.</p>		-		
		<p>Persembahan kandungan, abstrak, bab-bab, carta, bibliografi tersusun, namun boleh dimurnikan.</p>		Telah dibuat setakat yang mampu.		
		<p>Perlu dilihat kembali untuk pembetulan dan permurnian daripada segi tatabahasa.</p>		Telah dibetulkan sedaya mungkin.		

Disahkan oleh:

---

(1) Tandatangan Penyelia

Nama:

Tarikh:

---

(2) Tandatangan Penyelia

Nama:

Tarikh:

---

(3) Tandatangan Pemeriksa Dalaman

Nama:

Tarikh: